Initiatives stratégiques

Évaluation sommative des centres communautaires de formation — Colombie-Britannique

Évaluation et développement des données
Politique stratégique
Développement des ressources humaines Canada
et le ministère de l' Enseignement supérieur,
de la Formation et de la Technologie

mai 1999

SP-AH120-05-99F
(also available in English)

106-02612/

Remerciements

Cette évaluation a été réalisée conjointement par CS/RESORS Consulting, Ltd. et par ARA Consulting Group, Inc. (firme devenue depuis The ARA Consulting Group, division de KPMG LLP). L'équipe de recherche de CS/RESORS était composée du chef associé de l'équipe, Marylee Stephenson, ainsi que de Brian McGowan, David Groden et Nancy Olson. Pour ARA, l'équipe était composée du chef associé Dennis Rank et de Darylynn Rank.

Très complexe et fort longue, l'étude a été largement tributaire de la collaboration de centaines de répondants, à savoir les répondants clés représentant les bailleurs de fonds du gouvernement fédéral et du gouvernement provincial; les répondants des groupes d'intervenants de toute la province; le conseil d'administration, la direction, le personnel et les clients des 20 centres communautaires de formation (CCF); les partenaires communautaires de ces centres, qui étaient notamment des représentants des établissements de formation des secteurs public et privé, des entreprises et des industries locales, des organismes de développement économique et des organismes de services sociaux. S'ils n'avaient pas pris le temps de nous parler franchement des expériences qu'ils ont vécues dans le cadre de l'Initiative des centres communautaires de formation, ce rapport n'aurait pas pu être produit.

Au nom de l'équipe de recherche pour l'évaluation et du Comité de direction de l'évaluation, nous remercions sincèrement tous les intéressés.

Le Comité tient aussi à remercier le gouvernement fédéral et le gouvernement provincial pour leur contribution conjointe au financement des centres communautaires de formation, dans le cadre du Programme des initiatives stratégiques, visant à l'essai de nouvelles approches en vue de la réforme de la sécurité sociale en Colombie-Britannique.

Table des matières

Résumé i

1. Introduction et mandat de l'évaluation sommative 1

2. Méthode de l'évaluation sommative 5

3. Résumé des constatations de l'évaluation 11
3.1 Composition du résumé des constatations de l'évaluation : sujets traités et raison d'être 11
3.2 Résumé des constatations de l'évaluation : description du programme et atteinte des objectifs 13
3.2.1 Description des CCF de la Colombie-Britannique — Aperçu 13
3.2.2 Constatations relatives à l'atteinte des résultats 30

4. Conclusions de l'évaluation sur l'ensemble de l'initiative : analyse des thèmes de l'évaluation sommative et des questions présentées dans le cadre de l'évaluation originale 67
4.1 Conclusions de l'évaluation relatives aux répercussions et aux effets de l'IS/CCF en tant que programme 68
4.2 Conclusions de l'évaluation relatives à l'atteinte des objectifs de l'IS/CCF en tant que programme 72
4.3 Conclusions de l'évaluation relatives à la raison d'être du programme 74
4.4 Conclusions de l'évaluation relatives aux solutions de rechange/orientations pour l'avenir 76

Résumé

Introduction à l'évaluation sommative

Le projet des centres communautaires de formation (CCF) a été réalisé conjointement par le gouvernement fédéral (Développement des ressources humaines Canada, dans le cadre de son programme d'Initiatives stratégiques) et le gouvernement de la Colombie-Britannique (ministère de l'Enseignement supérieur, de la Formation et de la Technologie, dans le cadre de son programme *Skills Now*). Ils ont été conçus pour aider les travailleurs, les employeurs et les localités à satisfaire leurs besoins de formation innovatrice assouplie, de façon à s'adapter aux changements du marché du travail. Ils étaient censés être axés sur la communauté et gérés par elle, en ajoutant de la valeur aux ressources de formation existantes, particulièrement grâce à l'application de la technologie électronique. Le financement de l'Initiative stratégique (IS) était prévu pour cinq ans, jusqu'à la fin de l'exercice 1998-1999, après quoi les CCF devaient faire leurs frais d'exploitation sans aide financière gouvernementale.

Maintenant que les subventions de l'IS ont pris fin, Développement des ressources humaines Canada (DRHC) a retenu les services d'une équipe de recherche qu'elle a chargée, au nom du Comité de direction de l'IS/CCF, de réaliser une évaluation sommative du programme des CCF en Colombie-Britannique.

Mandat de l'évaluation sommative

L'évaluation sommative est la troisième étape de l'évaluation des CCF. Une évaluation réflexe a été effectuée à la première étape, tandis que la deuxième comportait une série d'enquêtes de référence et d'enquêtes sur les résultats menée auprès des participants à la formation dispensée par les CCF et d'un groupe témoin de prestataires d'assurance-emploi et d'aide sociale qui n'avaient absolument pas participé au programme des CCF. L'évaluation sommative avait pour but de :

- *déterminer la mesure dans laquelle l'initiative des CCF atteignait ses objectifs originaux;*
- *déterminer les répercussions et les effets des CCF sur leurs principaux groupes clients;*
- *évaluer la mesure dans laquelle l'aide financière accordée aux CCF est efficacement utilisée;*
- *évaluer la mesure dans laquelle les CCF ont mis au point des approches nouvelles et innovatrices pour répondre aux besoins communautaires;*
- *évaluer la mesure dans laquelle les CCF ont favorisé les partenariats et celle dans laquelle les partenariats fédéral-provinciaux ont contribué à l'atteinte des objectifs de l'Initiative des CCF;*
- *évaluer les autres données sur le rendement des activités et des opérations des CCF.*

Méthode d'évaluation

Nous avons eu recours à une combinaison de méthodes de recherche faisant appel à des données quantitatives et qualitatives pour l'évaluation sommative. L'approche de base était celle de l'étude de cas, fondée sur une vaste gamme d'interviews et d'examens de la documentation des programmes pour chacun des 20 CCF de la province. Douze d'entre eux ont été visités en personne par des membres de l'équipe d'évaluation; les autres ont bénéficié de la même couverture, sauf que les répondants ont été interrogés par téléphone. Nous avons aussi réalisé une enquête téléphonique auprès de 58 employeurs et 120 employés ayant eu recours aux services de formation des CCF, et interrogé aussi les répondants clés ayant participé à la conception et à la mise en œuvre des programmes des CCF au niveau de l'ensemble de l'Initiative. Ces répondants comprenaient des représentants des partenaires gouvernementaux ainsi que du système d'enseignement postsecondaire public et privé, de même que les syndicats, au niveau de la direction. En tout, 576 personnes ont été interrogées.

La collecte des données a été structurée en fonction des quatre objectifs fixés pour les procédures de mise en œuvre et les résultats de l'IS/CCF. Les pages suivantes contiennent une version résumée de ces objectifs ainsi que les constatations de l'évaluation pour chacun d'entre eux.

Résumé des constatations sur la réalisation des objectifs

Objectif 1

> *Assurer la coordination de la mise en commun des ressources communautaires afin d'améliorer l'accès à la formation [...], d'ajouter de la valeur aux programmes existants [...], d'offrir un point d'accès à l'information sur le marché du travail [et] de répondre aux besoins de formation de groupes de clients ciblés.*

Depuis l'évaluation réflexe, les CCF pris collectivement ont accompli de grands progrès en vue d'atteindre cet objectif dans son ensemble. Collectivement, ils ont participé énormément à des activités susceptibles d'atteindre cet objectif à multiples facettes. Ils se sont donné des moyens à la fois structurés et non structurés pour réunir divers intervenants de leurs localités respectives, et jouent un rôle très actif dans l'établissement de partenariats avec d'autres formateurs des secteurs public et privé. Néanmoins, dans quelques localités, les organismes de formation de différents secteurs n'ont pas pu surmonter le problème de leur rivalité potentielle, perçue ou réelle, pour être en mesure d'offrir des possibilités de formation.

Les CCF ajoutent de toute évidence de la valeur aux programmes et aux services existants. L'un de principaux moyens d'y arriver est le recours à la technologie pour répondre aux besoins de toute une gamme de groupes cibles réclamant une panoplie de modes de formation très adaptables à leur propre rythme. De plus, leur structure de fonctionnement leur facilite la tâche, étant donné que les heures d'ouverture de leurs installations sont très souples, que le milieu d'apprentissage est vraiment « non traditionnel » et que leur

formation est dispensée par un personnel invariablement considéré comme extrêmement compétent dans ses rapports avec les consommateurs. Les CCF ont considérablement accru la diffusion de l'information sur le marché du travail (IMT) depuis l'évaluation réflexe, en partie parce que l'IMT est beaucoup plus disponible, accessible et conviviale. L'amélioration du service est également attribuable au fait qu'ils aient décroché des contrats de prestation d'IMT puisque le gouvernement fédéral et le gouvernement provincial ont cédé une partie croissante de cette tâche à des fournisseurs communautaires. Plus de la moitié des CCF ont aussi participé au volet d'IMT améliorée des Initiatives stratégiques, puisqu'on leur a adjugé des marchés en vue de concevoir et/ou de fournir cette information dans leurs localités.

Objectif 2

Accroître l'apport de la collectivité et la prise de décisions concernant les questions de formation et d'adaptation en élaborant les plans de formation des CCF [...] et en établissant des processus de consultation.

Les CCF ont fait des progrès en vue d'atteindre cet objectif depuis l'évaluation réflexe, mais les possibilités d'amélioration ne sont pas épuisées. Pour eux, le principal moyen d'assurer une participation communautaire à l'élaboration de leurs plans de formation continue d'être le conseil d'administration. C'est un atout, mais aussi une approche risquant d'être limitative si le conseil a une composition trop variée pour assurer la concentration d'habiletés qu'un CCF doit avoir pour atteindre ses propres buts de définition des besoins de formation, de conception et de prestation, ou si certains membres estiment devoir faire passer les intérêts de l'organisation qu'ils représentent avant ceux du CCF lui-même. La compétence avec laquelle le conseil ou le CCF dans son ensemble arrivent à élaborer des plans de formation basés sur la communauté importe peu, puisque de nombreux CCF sont situés dans des régions économiquement vulnérables et qu'il leur est donc difficile de tirer des plans pour favoriser le changement économique grâce à la formation, quand il est très probable que les possibilités économiques soient vraiment limitées. Les changements des politiques et de la contribution financière du gouvernement fédéral et du gouvernement provincial ont aussi changé le contexte dans lequel les CCF fonctionnent et planifient leurs activités. Depuis le lancement de l'IS/CCF, l'aide financière gouvernementale directe et indirecte a en effet nettement diminué.

Objectif 3

Accroître la compétitivité des entreprises et de l'industrie sur le marché mondial et celle des travailleurs sur le marché du travail en offrant des services qui encouragent le recours à la technologie [pour la formation].

Il est évident que les CCF ont atteint cet objectif dans une large mesure. Même si on ne peut s'attendre à ce qu'un seul programme ou un seul centre accroisse la compétitivité « mondiale » de l'industrie, le fait est que les employeurs qui se sont prévalus des services de formation des CCF sont très élogieux à leur égard et vantent les mérites d'une formation qui a contribué à améliorer le niveau de compétence de leur effectif. Les employés et les participants actuels à la formation qui ont été interrogés avaient aussi des

opinions très positives quant à la formation reçue et aux rapports que le personnel des CCF a su établir avec eux. Ils estiment que leurs compétences se sont améliorées, et ils ont fait état d'un plus grand sentiment de confiance en eux-mêmes et de l'importance accrue qu'ils accorderont à la formation à l'avenir.

Les CCF privilégient la technologie informatique pour la formation qu'ils offrent, et la diversité du contenu de leurs cours est impressionnante. La technologie est adaptée aux besoins du consommateur, qu'il s'agisse d'un employeur, d'un employé ou de quelqu'un d'autre. Toutes ces activités témoignent d'une utilisation très proactive et créatrice de la technologie électronique par les CCF pour promouvoir la formation dans les collectivités qu'ils desservent.

Objectif 4

> *Acquérir une autonomie financière afin de ne plus dépendre de la subvention gouvernementale pour ce qui est des frais d'exploitation en générant des recettes, en accroissant les sources de financement provenant du secteur privé, en créant des partenariats, en collaborant avec la collectivité et en administrant judicieusement les fonds.*

Cet objectif fait ressortir un dilemme inhérent au modèle du programme des CCF, dans le sens qu'ils sont censés renforcer des collectivités économiquement vulnérables en assurant le lien et en jouant un rôle d'intermédiaire, tout en générant des recettes suffisantes pour devenir financièrement indépendants. Généralement, les CCF qui sont en voie d'acquérir leur autonomie financière se consacrent presque entièrement à la conception et à la prestation de services leur permettant de générer des recettes. S'ils servent des gens qui ne peuvent pas payer eux-mêmes leurs services (les prestataires de l'aide sociale, de l'assurance-emploi, etc.), ils le font dans le cadre d'un marché conclu avec un ministère pour offrir des services au groupe client.

Un seul CCF est largement indépendant financièrement bien qu'il continue à utiliser les subventions gouvernementales (équivalentes à ses recettes) pour financer certaines de ses activités de formation générant des recettes. Deux autres CCF sont susceptibles de parvenir à assumer leurs frais d'exploitation de façon permanente sans devoir recourir à l'aide gouvernementale, mais les trois quarts ne prévoient pas pouvoir atteindre cet objectif. La plupart estiment que si environ 30 p. 100 de leurs frais de fonctionnement étaient financés par le gouvernement, ils pourraient maintenir leurs services, quitte à fonctionner sur une échelle plus modeste, dans certains cas.

En outre, le fait d'être situés dans de petites localités rurales dont beaucoup sont tributaires du secteur des ressources en période de ralentissement économique important limite considérablement l'aptitude des CCF à générer des recettes, peu importe la mesure dans laquelle ils sont disposés ou capables de le faire. Les changements des rôles des gouvernements en ce qui concerne le soutien de la formation et des programmes d'emploi ainsi que les incertitudes qui entourent le rôle des CCF dans le contexte de la mise en

œuvre de l'Accord provincial sur la formation sont aussi des facteurs qui font obstacle au développement de leurs activités de génération de recettes.

Il s'ensuit que peu de CCF ont atteint cet objectif, mais les obstacles qu'ils doivent surmonter pour y parvenir sont pour la plupart imputables à des facteurs externes n'ayant rien à voir avec leur mode de fonctionnement individuel.

Conclusions de l'évaluation pour l'ensemble de l'Initiative : analyse des enjeux de l'évaluation sommative et des questions présentées dans le cadre de l'évaluation originale

Une fois que les données ont été analysées pour déterminer la mesure dans laquelle chacun des CCF a atteint les quatre objectifs déterminants de leurs processus de mise en œuvre et de leurs résultats, nous sommes passés au niveau de généralisation suivant, afin d'arriver à des conclusions sur les quatre questions d'évaluation fondamentales communes à toute la recherche d'évaluation. Il s'agit des répercussions et des effets du programme, de l'atteinte globale des objectifs, de la raison d'être du programme et des solutions de rechange pour l'avenir fondées sur les leçons tirées de l'expérience. Nous allons exposer brièvement nos conclusions sur les trois premières questions, puis traiter plus longuement de celles auxquelles nous sommes arrivés sur la dernière, puisqu'elle comprend une série de choix pour l'avenir.

Conclusions de l'évaluation sur les répercussions et les effets du programme de l'IS/CCF

Les effets globaux de l'IS/CCF ont été positifs. Les centres se sont généralement taillé un créneau distinct dans leurs localités, en plus d'avoir effectivement accru la participation communautaire et amélioré le contrôle des ressources de formation. Si les résultats pour les communautés servies ont été positifs, ils ont aussi été très fructueux pour la vaste gamme d'utilisateurs des programmes. Les ressources humaines ont été enrichies au niveau des entreprises et des personnes, et les CCF sont souvent une véritable source de fierté et de confiance accrues pour les gens qui ont eu recours à leurs services.

L'établissement des CCF dans certaines localités a créé des tensions. Les préoccupations des autres fournisseurs de services des secteurs public et privé s'étaient manifestées dès le lancement de l'IS/CCF, mais elles se sont considérablement apaisées, particulièrement au niveau local, grâce aux activités de consultation active et de collaboration qui durent depuis plusieurs années. Un certain malaise persiste, mais il n'a pas posé d'obstacle insurmontable au fonctionnement des CCF ou de leurs partenaires communautaires.

Conclusions de l'évaluation sur l'atteinte des objectifs de l'ensemble de l'IS/CCF

Premièrement, compte tenu du degré d'atteinte des quatre objectifs du programme dans son ensemble, nous devons conclure que, pour trois des quatre objectifs (1, 2 et 3), le

programme des CCF est en aussi bonne voie qu'on pouvait s'y attendre avec un modèle aussi nouveau et complexe que celui-là. L'objectif qui n'a pas encore été atteint globalement est celui de l'indépendance financière. Néanmoins, nous estimons que cet objectif reflétait un dilemme inhérent au modèle des CCF dès le départ. On peut facilement comprendre que, dans le contexte actuel, les gouvernements fixent un tel objectif, de sorte que nous ne leur reprochons pas de l'avoir fait. Néanmoins, c'est un objectif impossible à atteindre au niveau de l'ensemble du programme, en raison des conditions dans lesquelles les CCF doivent fonctionner, c'est-à-dire le fait d'être implantés dans des communautés économiquement vulnérables, et la contradiction « philosophique » des décideurs qui ont voulu en faire aussi bien des organismes de services publics que de véritables entrepreneurs. Les deux pôles de ces attentes sont inconciliables dans le modèle de programme actuel.

Conclusions de l'évaluation sur la raison d'être des CCF

Pour justifier la raison d'être du programme, il s'agit de déterminer si le modèle à l'étude est un moyen approprié, efficace et efficient d'atteindre les buts d'ensemble du programme. En d'autres termes, compte tenu de ces buts, peut-on vraiment justifier la poursuite de cette approche plutôt qu'opter pour un autre modèle plus susceptible de les atteindre?

Il semble clair que la collectivité ne demanderait pas aux CCF de concevoir et de dispenser la formation diversifiée qu'ils sont venus offrir, et qu'ils ne seraient pas en mesure de promouvoir la variété de cours conçus d'après l'identification des besoins (structurée ou pas), s'il n'y avait pas eu de besoins *auxquels on n'a pas répondu.* Par conséquent, il nous semble que le type de formation offerte par les CCF répond vraiment à un besoin, un besoin correspondant *aux moyens* ou *aux processus* qu'ils emploient, ainsi qu'à la diversité du *contenu* qu'ils offrent.

Nous estimons en outre que le fonctionnement des CCF est très efficace. Il repose en grande partie sur l'identification (gratuite) des besoins, le réseautage et la direction de leurs conseils d'administration bénévoles. Leur effectif peut varier de deux à dix-huit personnes, mais, dans un cas comme dans l'autre, leur approche de gestion des ressources humaines et d'utilisation des installations est généralement très économique. La plupart de leurs employés sont des contractuels, leurs installations ne sont pas luxueuses et leurs frais généraux sont soigneusement contrôlés.

Compte tenu de ces résultats, il est tout à fait justifié d'avoir recours à un modèle du type des CCF. Les recommandations que nous avons soumises au Comité de direction de l'évaluation portent donc sur la question des orientations des programmes de demain.

1. Introduction et mandat de l'évaluation sommative

L'idée des centres communautaires de formation de la Colombie-Britannique est née en 1993, lors d'une rencontre au sommet avec le Premier ministre et des représentants des entreprises et de l'industrie privée. Ces derniers ont alors déclaré que les ressources de formation financées par l'État qui étaient alors disponibles ne répondaient pas à leurs besoins, alors qu'il requéraient davantage une formation « pertinente », dispensée de manière très souple et axée sur les besoins des localités où les employeurs et les travailleurs faisaient face à un grand ralentissement de l'économie.

Le gouvernement provincial, par l'intermédiaire de ce qui était alors le ministère de l'Éducation, des Habiletés et de la Formation (*Ministry of Education, Skills and Training*), a commencé à élaborer un modèle de ressources de formation géré par la collectivité qui faciliterait l'accès à une formation répondant à ces besoins. Le principe voulant que les centres communautaires de formation (CCF) facilitent une utilisation substantielle des technologies électroniques dans le cadre de la formation faisait partie intégrante du concept, comme d'ailleurs celui de devenir financièrement indépendants de la subvention gouvernementale pour ce qui est de leurs frais d'exploitation.

Au départ, ces centres devaient être implantés dans de petites localités, la priorité allant aux plus éprouvées économiquement. Avec le temps, cette approche a été modifiée puisqu'on a envisagé l'implantation des CCF dans quelques centres urbains ayant un besoin particulièrement criant du genre de formation spécialisée qu'ils étaient censés offrir à des groupes ciblés.

La province a intégré le concept des CCF dans son programme *Skills Now*, qui est décrit dans sa publicité comme un « plan complet de 200 millions de dollars conçu pour préparer la main-d'œuvre de la Colombie-Britannique au XXI^{e} siècle [puisque les] changements sur le plan économique et technologique nécessitent des changements majeurs dans notre façon de former et de perfectionner notre main-d'œuvre ».

Le modèle des CCF a donc été conçu expressément afin d'aider les collectivités à répondre à leurs besoins de formation pour l'avenir. Toutefois, il convient de souligner que, s'il s'agissait là de son but « manifeste », il avait aussi un but « latent » qu'on pourrait considérer comme étant d'ordre « politique ». En effet, dès les premières étapes de l'élaboration du modèle, un haut fonctionnaire d'un des ministères provinciaux partenaires avait déclaré, lors d'une rencontre avec des dirigeants d'établissements collégiaux, que le programme en devenir devrait aussi être considéré comme un « rappel de relance » à l'intention des collèges, en raison du besoin de ressources de formation

mieux adaptée dont avaient fait part les entreprises et l'industrie[1]. Il est important de s'en souvenir, parce que c'est un élément marquant de l'histoire de la conception des CCF. Nous devons aussi préciser que le rôle des CCF et leur relation avec les autres fournisseurs de formation — des secteurs public, privé et bénévole — sont des éléments importants qui ont structuré le cadre de notre recherche.

Pour revenir au modèle même des CCF, il était en voie d'élaboration quand le gouvernement fédéral a annoncé le Programme des initiatives stratégiques dans le discours du budget, le 22 février 1994. Ce programme était censé injecter 800 millions de dollars, au cours des exercices 1994-1995 à 1998-1999, dans des coentreprises fédérale-provinciales-territoriales conçues pour :

> *...mettre à l'essai des idées nouvelles et novatrices sur la sécurité sociale, qui amélioreraient les possibilités d'emploi pour les Canadiens et permettraient à ceux qui sont aux prises avec de grands problèmes sur le marché du travail de surmonter ces obstacles pour réussir à s'adapter, tout en réduisant leur dépendance envers le système de sécurité sociale. Ces projets pilotes [étaient censés] contribuer [...] au processus de réforme de la sécurité sociale amorcé au Canada, aux paliers fédéral, provincial et territorial*[2].

Comme le concept des CCF s'intégrait bien dans ce cadre, la province a conclu un partenariat avec le gouvernement fédéral en vue d'établir des CCF dans toute la Colombie-Britannique, les fonds nécessaires devant être fournis par l'Initiative stratégique (IS). Développement des ressources humaines Canada (DRHC) est le ministère fédéral responsable de ce projet, et le principal partenaire provincial est le ministère actuel de l'Enseignement supérieur, de la Formation et de la Technologie *(Ministry for Advanced Education, Training and Technology)*, soit le MAETT.

Maintenant que les subventions de l'Initiative stratégique ont cessé, DRHC, au nom du Comité de direction de l'IS/CCF, a chargé une équipe de recherche et d'évaluation de réaliser une évaluation sommative du programme des CCF en Colombie-Britannique.

Mandat de l'évaluation sommative

L'évaluation sommative des CCF doit être considérée comme le point culminant d'un processus d'évaluation en trois étapes, dont la première a été l'évaluation réflexe du programme, au cours de la deuxième moitié de 1996. Cette évaluation, qui portait sur le processus de mise en œuvre, consistait à évaluer les progrès accomplis jusque-là et à examiner les répercussions et les effets constatés. Les conclusions et les recommandations

---

1 Plusieurs hauts fonctionnaires ainsi que d'autres répondants du secteur gouvernemental et des CCF interrogés ont raconté cette anecdote et parlé de cette déclaration aux évaluateurs. C'est pourquoi nous estimons que c'est une description fidèle de ce but supplémentaire des CCF, si implicite ou latent soit-il. Bien entendu, cela n'infirme nullement la véracité ni la validité du but manifeste de leur établissement.

2 Tiré de « Northwest Territories Investing in People », Cadre de suivi et d'évaluation, Initiatives stratégiques, Direction de l'évaluation des programmes, DRHC, mai 1995.

avaient essentiellement pour but de déterminer les points forts du programme et de proposer des modifications susceptibles de l'améliorer pour le reste de sa période opérationnelle de cinq ans[3].

La deuxième étape du processus d'évaluation était une série d'enquêtes conçues pour évaluer les répercussions du programme sur les participants aux activités des CCF, particulièrement ceux qui étaient prestataires d'assurance-emploi ou d'aide sociale. La méthode d'évaluation était fondée sur un modèle quasi expérimental comportant une première série d'enquêtes (de référence et de suivi) sur les participants aux activités des CCF (y compris les prestataires d'assurance-emploi et d'aide sociale), tandis qu'une seconde série visait un groupe témoin de non-participants (composé exclusivement de prestataires d'assurance-emploi et d'aide sociale). Cette approche permettait par conséquent d'étudier de façon systématique la question des progrès pour déterminer si l'expérience des CCF en elle-même avait eu des répercussions positives peu susceptibles de se produire autrement, à partir des données quantitatives et d'une analyse statistique[4].

Enfin, l'évaluation sommative est un examen de l'ensemble de l'IS/CCF qui ne fait pas qu'évaluer sa réussite, mais qui en tire aussi des leçons sur les moyens que peuvent prendre les partenaires gouvernementaux et les collectivités afin d'améliorer leurs programmes d'ajustement au marché du travail dans l'avenir. La demande de propositions énumérait les objectifs de recherche suivants pour l'évaluation :

- *déterminer la mesure dans laquelle l'initiative des CCF a atteint ses objectifs originaux;*
- *déterminer les répercussions et les effets des CCF sur leurs principaux groupes clients;*
- *évaluer la mesure dans laquelle l'aide financière accordée au CCF est efficacement utilisée;*
- *évaluer la mesure dans laquelle les CCF ont mis au point des approches nouvelles et innovatrices pour répondre aux besoins communautaires;*
- *évaluer la mesure dans laquelle les CCF ont favorisé les partenariats et celle dans laquelle les partenariats fédéral-provinciaux ont contribué à l'atteinte des objectifs de l'Initiative des CCF;*
- *évaluer les autres données sur le rendement des activités et des opérations des CCF.*

Nous allons décrire notre façon d'aborder ces objectifs à la prochaine section portant sur la méthode.

La Demande de propositions précisait aussi les exigences applicables à la présentation générale du rapport de l'évaluation. Comme le lecteur peut le constater, il est divisé en deux volumes, le premier étant un résumé des constatations de l'évaluation et le second un rapport technique. Le premier comporte la synthèse des constatations sur ce que les CCF ont fait pour atteindre leurs propres objectifs, ainsi que les conclusions des

---

3 La firme chargée de l'évaluation réflexe était CS/RESORS Consulting, Ltd., l'une des deux partenaires dans l'équipe de l'évaluation sommative.

4 La firme qui a réalisé ces enquêtes est Malatest and Associates.

évaluateurs sur le degré auquel ils y sont arrivés. Il comprend également une analyse de chacun des enjeux clés de l'évaluation de l'ensemble de l'Initiative et des questions d'évaluation précisées dans le cadre original d'évaluation préparé pour le rapport sur la conception, aux premières étapes de la recherche.

Le rapport technique contient une série de rapports secondaires sur les constatations descriptives qui forment la base des conclusions de l'évaluation. Ces rapports comprennent des grilles descriptives de chacun des 20 CCF, avec des résumés des points de vue des répondants sur les facteurs qui ont contribué à la réalisation de leurs objectifs ou qui y faisaient obstacle, un aperçu des constatations des enquêtes auprès des employeurs et des employés, un aperçu des constatations tirées des groupes de réflexion avec des participants actuels au programme des CCF, une « méta-analyse » succincte de données sélectionnées recueillies dans le cadre de la recherche de l'évaluation menée pour la deuxième étape (les enquêtes auprès du groupe de référence et du groupe témoin), des copies des instruments de collecte des données, une liste des principaux répondants et une copie du cadre d'évaluation original.

2. *Méthode de l'évaluation sommative*

Chez les chercheurs, on dit que « la question détermine la méthode ». Pour effectuer une évaluation sommative, il faut répondre à deux questions essentielles; la première consiste à savoir dans quelle mesure le programme visé a réussi à faire ce qu'il était censé faire, et la seconde porte sur les leçons qu'on pourrait en tirer pour l'élaboration de programmes ultérieurs ayant les mêmes buts globaux (que le programme évalué soit ou non le moyen de prestation).

Au risque de tomber dans la pédanterie, nous devons inviter le lecteur à prendre connaissance de cet extrait d'un des ouvrages classiques sur la méthode d'évaluation :

> *La distinction entre l'évaluation sommative et l'évaluation réflexe a d'abord été faite [...] pour insister sur l'existence de différentes* ***raisons d'être*** *des évaluations. Les évaluations sommatives ont pour objet de porter des jugements sur la valeur fondamentale d'un programme, tandis que les évaluations réflexes visent à l'améliorer. Les évaluations sommatives* ***tendent*** *donc à être concentrées sur les résultats (quoique pas nécessairement à l'exclusion de l'évaluation de la mise en œuvre), tandis que les évaluations réflexes* ***tendent*** *à être axées sur les processus des programmes (mais pas nécessairement à l'exclusion de la mesure des résultats)*[5].

Dans le cas de l'évaluation sommative des Centres communautaires de formation (CCF), nous portons un jugement sur la valeur fondamentale du programme en vue de faciliter le processus décisionnel sur les programmes optimaux de demain. Pour y arriver, nous devons examiner tant l'efficacité du processus de mise en œuvre *que* ses résultats.

Quelle que soit la méthode choisie, elle doit se prêter à une approche de recherche aussi exhaustive qu'équilibrée du programme visé. Dans le cas d'un programme complexe et en constante évolution comme celui de l'IS/CCF, il faut avoir recours à la « triangulation » comme principe fondamental[6]. Cette approche comporte l'utilisation de nombreuses sources de renseignements, les chercheurs faisant appel aux sources de données, aux stratégies de collecte de données et aux techniques analytiques appropriées.

La méthode de recherche globale portait à la fois sur les processus et sur les résultats de l'initiative. Pour évaluer la mesure dans laquelle le *processus* de mise en œuvre a été couronné de succès, la méthode choisie reposait surtout sur l'approche par étude de cas.

---

5 Michael Patton, *Practical Evaluation*, Sage Publications, 1982, p. 48 (les termes ont été mis en caractères gras par lui). Soulignons que Patton précise aussi que les notions de résultat ou de processus ne sont pas clairement définies, de sorte que le résultat d'une personne peut être le processus d'une autre, et vice versa.

6 Denzin, N.K., *The Research Act : A Theoretical Introduction to Sociological Methods*, 1978, cité dans Patton, M.Q., *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Sage Publications, 1980, p. 187.

Cette dernière nécessite une série exhaustive d'interviews avec toute la gamme des répondants, c'est-à-dire les membres des conseils d'administration, de la direction et du personnel des CCF; les représentants locaux du gouvernement fédéral et des ministères provinciaux intéressés; les partenaires communautaires, comme les agents de développement économique communautaire ou les associations d'entreprises locales; les employeurs qui se sont prévalus des services des CCF; des représentants des établissements de formation du secteur public et du secteur privé; et les participants actuels au programme qui étaient disponibles.

Les études de cas comportaient des visites de plusieurs jours dans douze des CCF ainsi qu'une collecte de données parallèle effectuée par téléphone pour ce qui est des huit autres. Comme ces interviews étaient largement à développement, les données recueillies sont essentiellement qualitatives. Nous avons aussi recueilli de la documentation sur le programme pour chaque CCF, y compris les plans d'entreprise actuel et antérieurs, les statistiques sur les utilisateurs du programme et la documentation que les CCF ont produite pour décrire leurs programmes au public.

La masse énorme de données qualitatives recueillies a été particulièrement utile pour décrire et évaluer l'efficacité du processus de mise en œuvre du programme, autrement dit pour préciser la nature de la participation des intéressés aux activités ainsi que leur perception de ce qui fonctionnait pour eux et de ce qui devrait être conservé ou changé. L'intervieweur se servait d'un guide soigneusement préparé, mais le processus de collecte de données permettait au répondant de parler assez longuement des questions qui l'intéressaient particulièrement, d'aborder des sujets qui n'auraient peut-être même pas été envisagés et de décrire aux chercheurs certaines répercussions imprévues du programme.

Il faut se rappeler que, même si les répondants ont parlé essentiellement de questions liées aux processus et de la mesure dans laquelle la mise en œuvre a été un succès, ils pouvaient aussi donner leur opinion sur les divers aspects des résultats du programme des CCF, et c'est ce qu'ils ont fait.

Pour ce qui est des *résultats*, nous avons eu recours à deux stratégies de recherche complémentaires axées essentiellement sur la collecte et l'analyse de données quantitatives. Les données de ce genre sont particulièrement utiles pour la mesure des résultats telles que les répercussions sur les taux d'emploi, la mobilité professionnelle et celle du revenu ainsi que le degré de satisfaction à l'égard des programmes.

L'une de ces deux stratégies était une enquête téléphonique auprès des employeurs et des employés qui s'étaient prévalus des services des CCF. Nous avons choisi ces 58 employeurs et 127 employés dans les listes complètes des deux groupes qui nous avaient été fournies par 9 CCF sélectionnés en fonction de nos critères de situation géographique, de taille, etc. Les questionnaires comportaient deux types de questions, soit à choix multiple et à développement. Les réponses qualitatives correspondant au deuxième type de questions ont été soumises à une analyse quasi statistique pour que notre rapport puisse distinguer clairement les opinions « majoritaires » et « minoritaires ». Là encore, les répondants pouvaient parler du processus de prestation des services aussi bien

que des résultats qu'ils avaient obtenus, ce qu'ils ont fait puisque ce processus était un élément important de leur choix de se prévaloir des services.

L'autre source de données axées expressément sur les résultats est celle des enquêtes qui ont été réalisées à la deuxième étape de l'évaluation, alors qu'on a recueilli des données de référence sur les participants aux activités des CCF et sur un groupe témoin. Les constatations de cette étude ont fait l'objet d'un rapport distinct, mais, pour l'évaluation sommative, notre équipe s'est servie de la base de données validées pour effectuer quelques analyses supplémentaires afin de compléter l'évaluation des résultats.

Il y a eu aussi des interviews avec les répondants clés à ce que nous appelons « le niveau de l'ensemble de l'Initiative ». Il s'agissait d'entretiens en profondeur avec des membres de la direction de l'administration centrale du partenaire fédéral et du partenaire provincial, ainsi qu'avec des représentants des groupes d'intervenants, comme les associations de formateurs du secteur public et du secteur privé ainsi que les syndicats. Ces répondants nous ont parlé tant des processus que des résultats et nous ont aussi dévoilé les leçons tirées de l'expérience, qui étaient susceptibles d'être appliquées aux programmes de demain. (La liste de ces principaux répondants se trouve dans le volume 2).

Il pourrait être utile pour le lecteur de disposer d'un résumé des sources et des stratégies de collecte de données, établi sous forme de tableau en fonction de leur intérêt pour l'évaluation (processus de mise en œuvre, résultats et leçons tirées pour l'avenir).

Intérêt pour l'évaluation	Source(s) de données primaire(s) et stratégies de collecte des données	Type de données
Processus de mise en œuvre du programme — Réalisations et obstacles	***Répondants interviewés :*** • Gestionnaires/employés : 94 • Membres des conseils d'administration : 94 • Partenaires communautaires (s'ils siégeaient au conseil, comptés seulement à ce titre). Pour chaque CCF, les répondants comprennent des représentants des collèges et des divisions scolaires locales) : 80 • Bureaux locaux de DRHC/du MAETT : 38	Qualitatives, avec certaines données numériques (participation au programme, données financières)
	Examen de la documentation Aperçu opérationnel, plans de formation, etc.	Qualitatives, avec quelques données numériques (participation au programme, données financières)

Intérêt pour l'évaluation	Source(s) de données primaire(s) et stratégies de collecte des données	Type de données
Processus de mise en œuvre du programme Réalisations et obstacles *(suite)*	***Répondants clés pour l'ensemble de l'Initiative*** • Membres de la direction de DRHC et du MAETT : 7 • Répondants d'associations de collèges et d'établissements de formation publics et privés (direction et personnel) : 3 • Répondant des syndicats : 1 ***Total des répondants sur la mise en œuvre du programme : 317***	Qualitatives
Résultats du programme	• ***Répondants énumérés ci-dessus*** • ***Enquêtes téléphoniques auprès des employeurs/employés*** Employeurs : 58 Employés : 122 • ***« Méta-analyse » des enquêtes de référence et de suivi auprès des participants aux activités des CCF (169) et du groupe témoin (280)*** • ***Groupes de réflexion (participants actuels) : 74 répondants (9 CCF)*** ***Total des répondants sur les résultats du programme : 254***	Qualitatives Quantitatives (y compris les données qualitatives quantifiables) Quantitatives Qualitatives
Leçons tirées pour les programmes de demain	• ***Analyse et évaluation de toutes les données de recherche pertinentes.*** Nous avons expressément posé à la plupart des répondants des questions sur les leçons tirées de l'expérience et sur les orientations pour l'avenir.	Quantitatives et qualitatives

En somme, nous avons recueilli de façon systématique — pièces à l'appui — les opinions et le compte rendu des expériences de 571 personnes. Les répondants reflètent toute la gamme des participants à l'IS/CCF (clients, fournisseurs de services, planificateurs et décideurs ainsi qu'autres intervenants). Nous avons recueilli et étudié une masse énorme de documents sur le programme. Grâce à notre méthode, nous avons obtenu les renseignements exhaustifs et équilibrés essentiels pour réaliser l'évaluation sommative de l'IS/CCF en Colombie-Britannique.

Remarque sur les limitations possibles de la méthode

La méthode que nous avons retenue assure une étude exhaustive des CCF, avec toute la documentation nécessaire sur le vécu et sur les points de vue de personnes qui ont participé à de nombreuses activités et processus des CCF, mais nous devons souligner que l'ampleur de l'étude ne nous a pas permis de tenir compte des personnes qui *n'ont pas participé* à l'IS/CCF.

Le fait est que nous avons parlé avec des centaines de personnes qui s'étaient prévalues des services de leur CCF local, ainsi qu'avec des partenaires communautaires qui avaient participé d'une façon ou d'une autre à ses activités. Nous ne parlions pas nécessairement aux seuls « convertis » ou à ceux qui avaient jugé positive leur interaction avec les CCF. En fait, nous avons systématiquement demandé aux répondants de préciser l'ampleur de leurs expériences, de faire état de toutes les difficultés ou de tous les accrocs et de nous proposer des moyens d'améliorer le fonctionnement des CCF. Qu'ils aient été satisfaits ou pas de leur participation à l'initiative, nous avons été en mesure de prendre note de leurs expériences dans un cas comme dans l'autre. Cela dit, nous ne nous sommes pas préoccupés des employeurs qui auraient pu décider de ne pas se prévaloir des services, des membres de la collectivité qui ne connaissaient pas bien les CCF ou qui auraient pu décider de ne pas avoir recours à leurs services, ni des organismes ou des organisations communautaires qui n'avaient eu aucune interaction quelle qu'elle soit avec les CCF, par choix ou par hasard. Néanmoins, nous insistons sur le fait que tous les employeurs/employés ont été choisis par les évaluateurs — et non par le personnel des CCF — dans des listes complètes beaucoup plus longues que les CCF nous avaient fournies. Dans le cas des répondants des partenaires communautaires, c'est nous qui avons fait le choix définitif à partir d'une liste plus longue comprenant diverses catégories de groupes de répondants que nous avions demandé aux CCF de remplir. Quand nous avons identifié d'autres répondants qui nous semblaient susceptibles pour une raison quelconque d'avoir un point de vue nécessaire à notre évaluation, nous avons communiqué avec eux, que le CCF intéressé les ait inscrits sur sa liste ou pas.

Nous estimons important de souligner que nous savions que le fait de recueillir des données auprès des répondants qui s'étaient prévalus des services des CCF ou qui avaient eu des contacts d'une autre nature avec eux (même si ces contacts leur semblaient insatisfaisants) plutôt qu'auprès de gens qui n'avaient eu aucune relation avec les CCF pouvait être considéré comme une limitation sur le plan des données — ou une limitation consécutive pour ce qui est des constatations. C'est possible en théorie, mais nous ne croyons pas que ce soit le cas dans la pratique. En raison du nombre et de la variété de rôles des personnes que nous avons interrogées, de la masse de la documentation que nous avons étudiée, de la nature ouverte et du contenu équilibré de nos instruments de collecte de données, nous sommes convaincus d'avoir réussi à saisir la réalité de la mise en œuvre et des résultats de l'IS/CCF dans toute la province.

Ce serait une tâche différente, et bien plus lourde, d'établir un échantillon de ces autres sources de données, de communiquer avec les intéressés, de les interroger, et ainsi de suite. Le résultat qu'on pourrait tirer d'un pareil effort serait probablement très modeste de toute façon, parce que ces répondants éventuels seraient susceptibles de ne fournir que peu de renseignements directement pertinents sur l'IS/CCF à l'échelle locale ou provinciale.

Maintenant que nous avons apporté des précisions sur la méthode et sur l'ampleur de la recherche réalisée pour l'évaluation, passons à la présentation des constatations.

3. *Résumé des constatations de l'évaluation*

En raison de la complexité de l'Initiative stratégique (IS)/Centres communautaires de formation (CCF) et du fait que le rapport complet est en deux volumes, nous devons commencer par expliquer la composition de ce résumé.

3.1 Composition du résumé des constatations de l'évaluation : sujets traités et raison d'être

Le volume 1 a pour objet de faire ressortir les plus importantes constatations sur la mise en œuvre et les résultats de l'IS/CCF et de préciser dans quelle mesure les objectifs de l'initiative ont été atteints, d'après l'équipe d'évaluation. L'analyse et le rapport sont présentés à deux niveaux, le premier étant celui de l'analyse de l'atteinte des objectifs de chaque CCF, même si nous devons en parler collectivement dans ce rapport-ci. C'est la partie B de ce résumé. Le niveau suivant est celui de l'initiative dans son ensemble; nous y verrons dans quelle mesure elle a atteint ses buts stratégiques globaux. À partir de ce niveau d'analyse et d'évaluation, nous tirerons nos propres conclusions relatives à l'évaluation au niveau de l'ensemble de l'initiative. Nous traiterons des conclusions à la section 4, qui est structurée en fonction des thèmes et des questions d'évaluation découlent du cadre d'évaluation finalisé dans le rapport sur la conception au début du processus de recherche.

Dans le résumé, nous allons commencer par faire une description du programme afin que le lecteur ait un aperçu de la structure et des activités actuelles des CCF, après quoi nous passerons aux quatre objectifs que chaque CCF devait atteindre, en déterminant dans quelle mesure ils l'ont été. Ces objectifs se trouvaient dans la documentation fournie aux évaluateurs pour l'évaluation réflexe. Ils ont servi de principe d'organisation du programme de recherche dans le cadre de cette évaluation, et nous nous en sommes également servis à cette fin pour l'évaluation sommative.

Objectifs des CCF

Premier objectif :

> *Assurer la coordination de la mise en commun des ressources communautaires afin de : améliorer l'accès à la formation et faire le lien entre la formation et le travail en assurant l'accès aux nouvelles possibilités de formation; ajouter de la valeur aux programmes et aux services existants et offrir un point d'accès à l'information sur le marché du travail ainsi qu'aux programmes et aux services répondant aux besoins de formation de groupes de clients ciblés.*

Deuxième objectif :

Accroître l'apport de la collectivité et la prise de décisions concernant les questions de formation et d'adaptation en élaborant les plans de formation du CCF, en évaluant le milieu communautaire et en établissant des processus de consultation et des processus décisionnels.

Troisième objectif :

Accroître la compétitivité des entreprises et de l'industrie sur le marché mondial et celle des travailleurs sur le marché du travail en offrant des services qui encouragent le recours à la technologie, en participant à un réseau de services de formation couvrant toute la province, en tirant parti des services technologiques existants ainsi que des groupes et des membres des communautés locales et en collaborant avec ces derniers.

Quatrième objectif :

Acquérir une autonomie financière afin de ne plus dépendre de la subvention gouvernementale pour ce qui est des frais d'exploitation en générant des recettes, en accroissant les sources de financement provenant du secteur privé, en créant des partenariats, en collaborant avec la communauté et en administrant judicieusement les fonds.

Pour les fins de l'analyse, il est clair que trois des quatre objectifs qui précèdent sont axés sur des *processus* qui devaient être établis et maintenus au moment où les CCF ont été implantés dans toute la province. Il s'agit des objectifs 1, 2 et 4. Chacun décrit des processus que les CCF devaient adopter dès leur établissement et qu'ils devaient ensuite maintenir pendant les cinq années de l'Initiative. Pour chacun de ces objectifs, l'évaluation pose deux questions : « Ce processus a-t-il été mis en œuvre, et dans quelle mesure l'a-t-il été avec succès? »

Le troisième objectif, portant sur l'accroissement de la compétitivité des entreprises et de l'industrie sur le marché mondial et sur la compétitivité des travailleurs sur le marché du travail, particulièrement grâce au recours à la technologie, est celui qui est le plus axé sur les résultats. Il a non seulement été possible pour les répondants de tous les niveaux de parler de l'efficacité avec laquelle les CCF ont tenté d'atteindre cet objectif, mais nous avions aussi trois volets de recherche servant expressément à évaluer les résultats, deux d'entre eux étant largement fondés sur des données quantitatives. Il s'agit des enquêtes auprès des employeurs et des employés, de la « méta-analyse » de l'enquête de référence et de l'enquête auprès du groupe témoin menées à la deuxième étape de l'ensemble du processus d'évaluation, ainsi que des groupes de réflexion organisés avec les participants actuels. Quand nous traiterons de cet objectif, nous présenterons les résultats de l'analyse des acquis en ce qui concerne l'accroissement de la compétitivité, appuyés de commentaires sur les processus qui ont permis d'en arriver là.

Certains *aspects* des objectifs liés aux processus peuvent être traités comme s'ils étaient axés sur les résultats, bien entendu[7]. Globalement, la mise en œuvre de l'Initiative des CCF est un résultat en ce sens qu'elle a atteint le but stratégique de l'établissement de ce modèle de programme. Si un CCF ajoute de la valeur à la formation existante, c'est un résultat aussi, mais les CCF devaient être un modèle de gestion communautaire et de participation communautaire à la planification et à la mise en œuvre. Comme il s'agit là d'un processus en soi, les objectifs 1, 2 et 4 doivent être considérés comme axés sur le processus, tandis que le troisième l'est sur le résultat. Maintenant que nous avons expliqué notre plan de présentation et donné sa raison d'être, nous pouvons passer au résumé des constatations de l'évaluation en tant que telles.

3.2 Résumé des constatations de l'évaluation : description du programme et atteinte des objectifs

Afin de situer le contexte dans lequel nous sommes arrivés aux constatations de notre évaluation, commençons par une brève description des CCF, pris collectivement, au moment de notre recherche sur le terrain (de l'automne 1998 au début de l'hiver 1999).

3.2.1 Description des CCF de la Colombie-Britannique — Aperçu

Voir les tableaux et les commentaires des pages suivantes.

Remarque : Les renseignements qui suivent sont basés sur une combinaison de documents et d'interviews. Ils ont été recueillis plusieurs mois avant la rédaction du rapport. La situation des ressources humaines des CCF est une réalité aussi souple que changeante, de sorte que les nombres avancés ci-après devraient être considérés comme des guides généraux pour la dotation, sans toutefois être tout à fait exacts au moment d'aller sous presse. En outre, le mot « personnel » manque de précision, étant donné que les CCF ont souvent recours à plusieurs méthodes pour satisfaire leurs besoins de ressources humaines. Ils ont parfois des employés salariés à temps plein payés à même leur financement de base, du « personnel » à temps plein ou à temps partiel travaillant à contrat pour un partenaire contribuant au financement ou payé par l'intermédiaire d'un ou de plusieurs partenariats, voire à même les fonds d'un projet donné. Il y a aussi des gens qui fournissent des services de formation à temps plein ou à temps partiel aux CCF tout en étant entièrement payés par leur propre employeur (p. ex, une division scolaire, qui peut fournir les services d'un enseignant comme superviseur d'un laboratoire informatisé pour un cours d'Éducation de base des adultes (EBA)).

---

7 Voir le renvoi 5, où nous précisions qu'il n'existe pas nécessairement de distinction nette entre les processus et les résultats. C'est plutôt une question d'insistance sur certains éléments des données, en fonction des questions et des problèmes à l'étude, ainsi que de la raison d'être ultime de la recherche d'évaluation.

La liste des projets énumérés ci-après n'est pas exhaustive, mais ils sont considérés par les répondants comme particulièrement significatifs ou importants pour leur contenu ou pour leur valeur financière, ou ils ont été donnés à titre d'exemple de partenariats qu'ils ont établis. Une liste plus complète (mais pas plus exhaustive) des programmes de formation, structurés en fonction des principales catégories de formation utilisées dans les rapports aux bailleurs de fonds de l'IS, figure à la fin de ce tableau qui comporte plusieurs pages. Nous devons aussi signaler que des changements fréquents sont apportés aux programmes, notamment lorsqu'on a répondu à des besoins ou qu'on en a cerné de nouveaux, que des partenariats sont formés ou dissous et que des marchés sont conclus ou se terminent. Par conséquent, il faut considérer que la liste suivante n'a pas été entièrement mise à jour et qu'elle demeure incomplète.

CCF (localité)	Personnel actuel	Projets en vue	Partenaires	Clients servis
Alberni-Clayoquot (Port Alberni) • Ouverture en juin 1995	Gestionnaire Administration/soutien 4 Instructeur/animateur/ conseiller Tofino : Administration	• EBA (avec PLATO) au CCF • Centre de Tofino, avec une gamme de cours d'informatique (le Collège partage les locaux) • Ucluelet (le CCF gère le laboratoire d'informatique) • Programme d'expérience de travail sur un terrain de golf, avec formation connexe • Projet pilote Work Keys • Projet de liaison sans fil pour naviguer, avec formation en direct et accès à Internet	• Collège local et division scolaire • Collège local • Centre de carrière de la côte Ouest • West Coast Sustainability Association • MacMillan Bloedel • Premières nations et autres	• Adultes en quête de perfectionnement ou de préparation aux études collégiales • Clients à Tofino • Clients à Ucluelet • Pêcheurs en chômage • Travailleurs forestiers • Apprenants autochtones sur la côte Ouest
Burnaby • Ouverture : sans objet; ancien Centre de formation en milieu de travail relevant de l'OLA	Gestionnaire Administration/soutien 3 Instructeur/animateur/ conseiller	• Services enrichis d'extension et de formation (en counselling et en informatique) • Centre de transition à la carrière (soutien technique, bibliothèque de ressources, accès au counselling et soutien du gestionnaire de cas) • Projet de contact avec les jeunes de Burnaby offrant des habiletés d'exploration et de recherche d'emploi	• Family Life de Burnaby • Division scolaire, en réponse aux besoins communautaires • GRC et Chambre de commerce	• Clients handicapés • Chômeurs en quête d'IMT, de soutien pour la recherche d'emploi et de services informatiques • Jeunes

CCF (localité)	Personnel actuel	Projets en vue	Partenaires	Clients servis
Cariboo Chilcotin (Williams Lake) • Ouverture en juin 1995	Gestionnaire Administration/soutien 5 Instructeur/animateur/ conseiller Plus 2 enseignants (payés par la division scolaire)	• EBA (basée sur PLATO), 11e et 12e années en milieu d'apprentissage pour adultes (avec des enseignants à temps plein au CCF)	• Division scolaire	• Surtout des travailleurs forestiers
		• Fonds à contribution paritaire (20 000 $) pour appuyer les activités de développement de la capacité des organisations locales	• Subventionné par le CCF	• Organisations locales sans but lucratif
		• Fonds à contribution paritaire (20 000 $) pour appuyer les programmes de formation d'extension à l'intention des populations rurales	• Subventionné par le CCF	• Clients des petites localités des alentours
		• Partenaires pour l'emploi : courtiers en emplois pour les clients handicapés et les jeunes	• ESP Consulting	• Chômeurs handicapés
		• Projet pilote ILINC : classe en direct via Internet	• College of New Caledonia	• Clients désireux de suivre des cours collégiaux, mais incapables de quitter leur foyer • Éleveurs et exploitants d'entreprises touristiques
		• Formation en informatique et en habiletés d'affaires pour les localités isolées	• Écoles et organisation de développement économique locales	
Kimberley • Ouverture en juin 1995	Gestionnaire Administration/soutien 4 Instructeur/animateur/ conseiller Plus des instructeurs auxiliaires	• EBA • Apprentissage à distance : technicien-réparateur d'ordinateurs personnels	• College of Rockies • Southern Alberta Institute of Technology (SAIT)	• Apprenants adultes • Clients désireux de travailler dans le domaine de la réparation d'ordinateurs personnels

CCF (localité)	Personnel actuel	Projets en vue	Partenaires	Clients servis
Kitimat • Ouverture en février 1995	Gestionnaire Administration/soutien 1 Instructeur/animateur/conseiller 4	• Perfectionnement des compétences de base • Projet de formation basé sur satellite	• Division scolaire • SAIT	• Travailleurs d'Eurocan et d'Alcan • Travailleurs industriels locaux et prestataires d'assurance-emploi
Masset • Début en août 1996 et ouverture en avril 1997	Gestionnaire Administration/soutien 1 Instructeur/animateur/conseiller	• Guichet unique répondant aux besoins des clients (SADC, services d'emploi, etc.) au CCF • Formation en écotourisme et en foresterie dispensée par extension (au-delà de Masset)	• SADC et DRHC (marché de SAE) • NW Community College	• Prestataires d'assurance-emploi • Personnes désireuses de faire carrière dans l'écotourisme et la foresterie ou d'améliorer leurs compétences dans ces domaines
Mission • Ouverture en mai 1996	Gestionnaire Tout le reste du personnel	• Centre agréé d'administration de tests pour divers cours d'informatique (p. ex. Ingénieur de systèmes MS) • The Czone : centre de ressources pour la carrière offrant des cours de perfectionnement des habiletés de recherche d'emploi et du counselling sur la planification de carrière	• Centre de formation privé • Service répondant aux besoins communautaires	• Personnes voulant faire carrière dans la haute technologie ou perfectionner leurs connaissances dans ce domaine • Prestataires d'assurance-emploi et d'aide sociale

CCF (localité)	Personnel actuel	Projets en vue	Partenaires	Clients servis
Morice (Houston) • Ouverture en mai 1995	Gestionnaire Administration/soutien 3 Instructeur/animateur/ conseiller	• Programme Workplace Technology 2000 : programme d'administration de bureau • Programme à valeur ajoutée sur le bois (décernant un certificat) • Service à guichet unique pour la clientèle • Formation technologique par satellite (p. ex, en génie)	• NW Community College • Centre à valeur ajoutée d'Abbotsford et scierie locale • DRHC et MAETT (à contrat) • SAIT	• Employés de bureau en chômage ayant besoin d'améliorer leurs connaissances technologiques • Travailleurs de scierie désireux d'accroître leur valeur • Prestataires d'assurance-emploi et d'aide sociale • Employés ayant besoin d'améliorer leurs compétences (p. ex., en génie)

CCF (localité)	Personnel actuel	Projets en vue	Partenaires	Clients servis
New Westminster • Ouverture en octobre 1995	Gestionnaire Administration/soutien 7 Instructeur/animateur/ conseiller	• Foire commerciale/salon de la carrière	• Douglas College et division scolaire	• Élèves de niveau secondaire et étudiants de niveau collégial, prestataires d'aide sociale et d'assurance-emploi
		• Guichet unique de services à la clientèle en matière d'emploi (dans les locaux de la division scolaire)	• Division scolaire	• Prestataires d'aide sociale et d'assurance-emploi
		• Community Enterprise Facilitation Society	• Douglas College, Ville de New Westminster et communauté des gens d'affaires	• Ces projets ne s'adressent pas à des clients, mais servent plutôt à encourager le développement économique communautaire
		• One-Start Access : système de 10 ordinateurs de la localité reliés au réseau du CCF pour l'IMT	• DRHC	• Chercheurs d'emploi en chômage et jeunes ancrés dans la rue
		• Programme de subventions communautaires pour appuyer des activités conçues pour aider les jeunes à éviter la délinquance	• Douglas College	• Jeunes à risque

CCF (localité)	Personnel actuel	Projets en vue	Partenaires	Clients servis
North Cariboo (Quesnel) • Ouverture en juin 1995	Gestionnaire Administration/soutien 5 Instructeur/animateur/ conseiller	• EBA (PLATO) et Dogwood au CCF	• Division scolaire	• Clients avec ou sans emploi voulant accroître leurs compétences ou suivre la formation Dogwood
		• EBA avec laboratoire informatisé et PLATO dans une localité des Premières nations	• Division scolaire et College of New Caledonia	• Membres des Premières nations désireux d'accroître leurs compétences ou de suivre la formation Dogwood
		• Laboratoire informatique au lieu de travail (PLATO et Power Engineering), avec un monteur du CCF	• Industrie locale, division scolaire, SAIT	• Employés d'une entreprise locale de pâtes et papiers
		• Cours d'informatique agréés avec examens basés sur Internet	• VUE, centre d'accréditation en formation en informatique	• Travailleurs forestiers et prestataires d'assurance-emploi
		• Réseau de counselling de carrière : six points de service offrant du counselling de carrière, des évaluations des aptitudes/intérêts et de l'IMT	• Fournisseurs de services du secteur privé, du secteur public et sans but lucratif	• Clients sous-employés et en chômage
		• Centre de ressources pour la carrière : services de soutien pour la recherche d'emploi autonome et counselling sur la carrière	• DRHC (à contrat)	• Chercheurs d'emploi prestataires d'assurance-emploi et d'aide sociale

CCF (localité)	Personnel actuel	Projets en vue	Partenaires	Clients servis
Côte Nord (Prince Rupert) • Ouverture en juin 1995	Gestionnaire Administration/soutien 7 Instructeur/animateur	• EBA au CCF (avec PLATO et moniteurs) • Formation à distance pour certains cours collégiaux en technologie spécialisée • Centre de ressources pour la carrière	• Division scolaire • SAIT • DRHC	• Prestataires d'assurance-emploi et clients des Premières nations • Prestataires d'assurance-emploi et clients désireux d'améliorer leurs compétences en informatique • Chercheurs d'emploi prestataires d'assurance-emploi et d'aide sociale
Nord de l'Île et région (Port Hardy) • Ouverture en juin 1996	Gestionnaire Administration/soutien 4 Instructeur/animateur/ conseiller	• Centre intégré de formation des adultes de Port McNeil et Port Alice (dans les locaux du North Island College) • Gwa'Sala Nakwaxda'xw Training Centre	• North Island College et division scolaire • Bande des Premières nations	• Prestataires d'assurance-emploi et d'aide sociale • Membres des Premières nations

CCF (localité)	Personnel actuel	Projets en vue	Partenaires	Clients servis
North Thompson (Clearwater) • Ouverture en septembre 1997	Gestionnaire Administration/soutien Instructeur/animateur/ conseiller	• Centre de formation des adultes dans des locaux partagés par le CCF et l'University College of Cariboo (partage de ressources)	• University College of Cariboo	• Personnes ayant besoin d'améliorer leurs habiletés
		• EBA	• Division scolaire	• Adultes ayant besoin d'améliorer leurs compétences ou d'une formation générale
		• Guichet unique pour les services en matière d'emploi (counselling de carrière, évaluation des compétences, IMT)	• Clearwater Employment Services, Services d'extension de l'Aide au développement des collectivités et contractuels du MAETT	• Chercheurs d'emploi prestataires d'assurance-emploi et d'aide sociale
Peace (Dawson Creek) • Ouverture en février 1995	Gestionnaire Administration/soutien 2 Instructeur/animateur/ conseiller	• Formation informatique autogérée	• Division scolaire	• Chômeurs et personnes désireuses d'améliorer leurs compétences en informatique
	Plus des moniteurs pour le Programme d'ingénieurs agréés MS	• Ateliers sur la vente au détail	• Chambre de commerce et Aide au développement des collectivités	• Employés du secteur de la vente au détail
		• Work Keys	• Entreprises forestières locales	• Travailleurs forestiers
		• Laboratoires de formation d'extension basés sur ordinateur à Tumbler Ridge et Fort St. John	• Entreprise locale	• Employés du secteur de la vente au détail et du commerce

CCF (localité)	Personnel actuel	Projets en vue	Partenaires	Clients servis
Prince George • Ouverture : sans intérêt; auparavant exploité comme Centre de formation en milieu de travail relevant de l'OLA	Gestionnaire Administration/soutien 3 Instructeur/animateur/ conseiller 6	• EBA au CCF	• District scolaire	• Prestataires d'assurance-emploi ayant besoin de poursuivre leurs études ou de recevoir la formation Dogwood
		• Centre de transition de carrière : services de counselling de carrière, ressources de recherche d'emploi, site Web consacré à la recherche d'emploi et IMT	• DRHC	• Chercheurs d'emploi prestataires d'assurance-emploi et d'aide sociale
		• Programme d'accréditation de techniciens MS/Novell	• Collège local	• Chômeurs et employés ayant besoin d'améliorer leurs compétences en technologies de pointe, plus des diplômés collégiaux du programme de systèmes informatiques

CCF (localité)	Personnel actuel	Projets en vue	Partenaires	Clients servis
Princeton et région (Princeton) • Ouverture en décembre 1996	Gestionnaire Administration/soutien 1 Instructeur/animateur/ conseiller	• Guichet unique pour dispenser les services; le CCF partage les locaux du comptoir d'EBA de la division scolaire	• Division scolaire	• Chômeurs et employés désireux d'améliorer leurs compétences
		• La Community Forest Corporation consacre 25 % de ses profits au soutien des activités de formation du CCF	• Canton de Princeton	• Pas de clients, mais plutôt une future source de recettes pour le CCF
		• Site Web communautaire diffusant de l'information et faisant la promotion de la collectivité, tout en offrant de la formation dans ses programmes	• Division scolaire	• Jeunes s'intéressant aux ordinateurs et à la conception de sites Web
		• Centre de ressources pour la carrière : services d'emploi, Points de départ, counselling de carrière, banque d'emplois, services de soutien pour la recherche d'emploi autonome, RAE, RAPC	• DRHC et MAETT (à contrat)	• Chercheurs d'emploi prestataires d'assurance-emploi et d'aide sociale

CCF (localité)	Personnel actuel	Projets en vue	Partenaires	Clients servis
Revelstoke • Ouverture en avril 1995	Gestionnaire Administration/soutien 1 Centre de la carrière : Administration Instructeur/animateur/ conseiller	• Création d'un nouvel établissement d'enseignement (le CCF partage des locaux avec l'Okanagan University College)	• Okanagan University College (OUC)	• Chômeurs et employés désireux de recevoir de la formation
		• Entente de partenariat en bonne et due forme entre la division scolaire et l'OUC pour la prestation d'EBA, le CCF se chargeant de la promotion des programmes d'EBA et faisant valoir le besoin d'éducation	• OUC et division scolaire	• Adultes ayant besoin d'améliorer leur éducation ou de recevoir la formation Dogwood
		• Cours d'informatique agréés avec examens basés sur Internet	• VUE, centre d'accréditation de formation en informatique	• Personnes ayant besoin d'améliorer leurs compétences techniques
		• Centre communautaire des carrières (distinct du CCF) : évaluation, counselling de carrière, banque d'emplois, CAP, TWS, programme assisté de recherche d'emploi	• OUC, division scolaire et Aide au développement des collectivités	• Chercheurs d'emploi prestataires d'assurance-emploi et d'aide sociale
		• Laboratoire de formation en informatique en milieu de travail offrant un service d'amélioration des connaissances (PLATO), l'acquisition de compétences en informatique et une formation liée au travail dans une scierie	• Scierie Downie	• Travailleurs forestiers et employés de la scierie

CCF (localité)	Personnel actuel	Projets en vue	Partenaires	Clients servis
Sparwood • Ouverture en juin 1996	Gestionnaire Administration/soutien 1 Instructeur/animateur/ conseiller Bureau de Fernie : Administration/soutien 1 Instructeur/animateur/ conseiller	• Guichet unique pour les services d'emploi (à Sparwood et Fernie) : counselling de carrière, TWS, banque d'emplois, Points de départ, programme de recherche d'emploi assistée	• DRHC et MAETT (à contrat)	• Chercheurs d'emploi prestataires d'assurance-emploi et d'aide sociale
Trail • Ouverture en avril 1997	Gestionnaire Administration/soutien 2 Instructeur/animateur/ conseiller	• Évaluation des besoins communautaires	• Selkirk College	• Pas de clients (initiative de planification communautaire)
		• EBA au CCF (avec PLATO) dans des locaux partagés avec la division scolaire	• Division scolaire et Selkirk College	• Adultes ayant besoin d'améliorer leur éducation ou de la formation Dogwood
		• Formation professionnelle à temps partiel	• Division scolaire et Selkirk College	• Chômeurs et employés ayant besoin d'améliorer leurs compétences
		• Programme d'entreprises jeunesse conçu pour encourager la création de petites entreprises	• Aide au développement des collectivités	• Jeunes s'intéressant à l'entreprenariat
		• One-Start-Employment Centre : services de counselling sur l'emploi, d'évaluation et de présentation	• Selkirk College et Family and Individual Resource Centre Society	• Chercheurs d'emploi prestataires d'assurance-emploi et d'aide sociale

CCF (localité)	Personnel actuel	Projets en vue	Partenaires	Clients servis
Vancouver Est • Ouverture en 1996	Gestionnaire Administration/soutien 7 Instructeur/animateur/ conseiller Bureau du centre-ville (Eastside) : Administration/ soutien 1 Instructeur/animateur/ conseiller	• Projet de placement de jeunes et de technologie dans des organismes communautaires pour favoriser l'expérience professionnelle	• Capilano College	• Jeunes en chômage
		• Business Resource Services • Businesses for Technical Literacy : remise à neuf d'ordinateurs pour les distribuer aux organismes communautaires	• Langara College • Entreprises et fournisseurs de services communautaires	• Petits entrepreneurs • Pas de clients (initiative de développement de la capacité pour les organismes communautaires)
		• Création d'un site Web donnant accès à l'IMT et distribution de programmes d'apprentissage par l'intermédiaire de Neighbourhood Houses	• Neighbourhood Houses et autres partenaires communautaires	• Chercheurs d'emploi prestataires d'assurance-emploi et d'aide sociale et personnes ayant besoin d'améliorer leurs compétences
		• Point d'accès public (et particulièrement à l'intention des clients pauvres) à des services de counselling sur l'emploi, à des ressources d'IMT, à un service gratuit de messages téléphoniques, aux ordinateurs et à Internet)	• En réponse aux besoins du public	• Chercheurs d'emploi prestataires d'assurance-emploi et d'aide sociale

Description des programmes des CCF : Exemples de la panoplie de programmes offerts

Cette liste n'est pas plus exhaustive que celle des programmes mentionnés dans le tableau qui précède, mais elle couvre quand même toute la gamme du contenu et des processus de formation. Les trois paragraphes qui la suivent en facilitent l'interprétation.

Technologie de pointe

- Cours avancés en informatique : agrément A+, Novell et agrément CNN en direct;
- GIS, GSP, Micro Station, ARC-View, ARC-Info;
- Conception de sites Web, CAO automatisée;
- Systémiste MS agréé; ingénieur de réseaux MS agréé; administrateur de réseaux;
- Technicien-réparateur d'ordinateurs personnels.

Perfectionnement des compétences professionnelles, techniques et commerciales

- Horticulture et sylviculture;
- Réparation de petits moteurs;
- Menuiserie;
- Entretien de terrains (de golf);
- Éducation préscolaire;
- Introduction à l'informatique (Internet, Word, etc.);
- Formation de gardien de sécurité;
- Cours sur la mise bas et la gestion du fumier;
- Entretien de sentiers;
- Répression des scolytes;
- Cours d'écotourisme;
- Manutention du combustible (dans un aéroport);
- Formation de gardiens des pêcheries;
- Formation d'agents correctionnels (s'ajoute à la formation de base du Justice Institute);
- Technologies de base du bois, sciage de base;
- Formation en contrôle des avalanches, de guide, et sur les questions de sécurité;
- SIMDUT, formation d'opérateur de machinerie lourde, de chauffeur classe 3, de sauvetage minier et de premiers soins industriels;
- Formation en suppression des incendies de forêt;
- Séchage en séchoir et classage du bois.

Gestion des affaires et perfectionnement professionnel

- Commerce électronique;
- Formation Dale Carnegie;
- Programme de spécialiste de soutien de bureau;
- Présentations publiques par des conférenciers connus sur des thèmes de développement économique d'actualité;
- Formation en leadership;

- Gestion dans les localités autochtones;
- Gestion de la vente au détail (p. ex., inventaire et commercialisation);
- Commercialisation et établissement des prix de produits pour les agriculteurs (avec Globalink);
- Formation de superviseur.

Éducation de base pour adultes

- EBA (avec un logiciel permettant de progresser à son rythme);
- Mathématiques et anglais de base;
- ALS (anglais, langue seconde).

Préparation à l'emploi et à la carrière

- Counselling de carrière;
- Bibliothèque de ressources pour la planification de carrière et soutien pour la recherche d'emploi autonome;
- Planification de carrière autogérée (p. ex., avec le logiciel Discover). Tableaux d'affichage des offres d'emploi, banques d'emplois, terminaux Internet du Programme d'accès communautaire;
- Programme de contacts (recherche d'emploi et aide à la préparation de curriculum vitæ pour les prestataires d'aide sociale de longue date);
- Points de départ;
- Bon départ (programme de recherche d'emploi autonome pour les prestataires de l'assurance-emploi;
- Programme de recherche d'emploi assistée (trois semaines);
- Programme d'intervention précoce.

Autres

- Services de gestion pour le Programme de transition des travailleurs forestiers;
- Subvention salariale ciblée.

Les programmes de la liste qui précède partagent trois importantes caractéristiques que nous tenons à souligner. La première est la variation individuelle de la taille et de la structure opérationnelle des CCF selon la localité : un CCF qui vient d'ouvrir ses portes a seulement 4 employés à son service, tandis qu'il y en a 32 dans un autre CCF. Il faut se rappeler que ces chiffres peuvent ne pas être absolument précis, compte tenu du roulement de personnel dans les CCF et de l'ambiguïté des catégories d'identification du « personnel »; toutefois, l'ampleur des différences mérite d'être signalée.

La deuxième de ces caractéristiques est la variété des programmes qui comportent des éléments communs. Il existe en effet un noyau central de cours visant le perfectionnement des études et des habiletés (EBA, apprentissage de base de l'informatique et formation et perfectionnement en technologie de pointe) auquel s'ajoute une étonnante variété d'autres cours habituellement conçus par suite d'une détermination des besoins en collaboration

avec les travailleurs, les groupes communautaires ou les employeurs. Ces cours portent notamment sur la répression des scolytes, le perfectionnement de diverses habiletés en matière de sécurité, l'amélioration des compétences dans le domaine agricole (mise bas, établissement des prix des produits) ainsi que les habiletés de gestion.

Enfin, comme le partenariat est l'un des principaux objectifs des CCF et que leur relation avec le secteur public de la formation est un enjeu important, il convient de noter que 19 des 20 CCF ont conclu une forme de partenariat soit avec la division scolaire locale, soit avec un établissement d'enseignement postsecondaire, ou soit avec les deux à la fois. (L'établissement d'enseignement postsecondaire peut dispenser une formation de niveau collégial ou universitaire et peut aussi être ou ne pas être la filiale locale d'un autre établissement, puisque certains CCF ont conclu un partenariat avec un collège ou une université dont le campus principal est dans une autre localité, que cet établissement ait un campus local ou pas.) Ainsi, 13 CCF ont établi un partenariat avec une division scolaire, alors que 16 autres en ont conclu un avec un établissement postsecondaire.

Nous allons maintenant passer du niveau descriptif des constatations de l'évaluation à celui de l'évaluation proprement dite, en commençant par les constatations sur l'atteinte des résultats.

3.2.2 Constatations relatives à l'atteinte des résultats

Dans l'exposé qui suit sur chacun des objectifs, nous faisons état des points saillants de nos constatations descriptives, en précisant par exemple ce qu'on a fait pour atteindre l'objectif ainsi que les perspectives et les expériences de divers groupes de répondants quant à celui-ci. Nous donnons aussi nos conclusions en tant qu'évaluateurs de la mesure dans laquelle chaque objectif a été atteint. Certaines constatations à l'égard de divers objectifs sont basées en grande partie sur des données qualitatives, mais d'autres sont fondées sur des données quantitatives et d'autres encore sur une combinaison des deux types de données. Comme nous l'avions déclaré dans la section portant sur la méthode, la nature de la question posée détermine la source de données, la stratégie de collecte des données de même que l'approche analytique utilisée.

Pour déterminer le degré d'atteinte des objectifs, il est important de se rappeler deux principes, le premier étant que nous étudions les CCF pris collectivement et le second que, même si la période de cinq ans de l'IS tire à sa fin, la période opérationnelle des vingt CCF est extrêmement variable. Comme ce facteur influe inévitablement sur le degré d'atteinte d'un objectif quelconque, il s'ensuit que les conclusions de notre évaluation doivent être prises comme un aperçu des conditions générales ou des tendances des processus et des résultats. Le taux de réussite des CCF pour chaque objectif varie considérablement. Il dépend en grande partie de leur durée d'exploitation, de sorte que nos constatations ne devraient pas être interprétées comme étant caractéristiques de chacun des vingt CCF. Néanmoins, nous pouvons affirmer avec confiance qu'elles représentent fidèlement les processus et les résultats de l'IS/CCF dans son ensemble.

Objectif 1

Assurer la coordination de la mise en commun des ressources communautaires afin d'améliorer l'accès à l'information et de faire le lien entre la formation et l'emploi en donnant accès à de nouvelles possibilités de formation, en ajoutant de la valeur aux programmes et aux services existants et en offrant un point d'accès à l'information sur le marché du travail ainsi qu'aux programmes et aux services qui répondent aux besoins de formation de groupes de clients ciblés.

Cet objectif comprenant plusieurs éléments, nous commencerons donc par celui d'« assurer la coordination [...] afin d'améliorer l'accès à la formation et de faire le lien [avec de] nouvelles possibilités de formation ».

Assurer la coordination...

Pris collectivement, les CCF ont fait de grands efforts pour atteindre cet élément de l'objectif 1. Leur succès a varié selon la localité, mais nous sommes convaincus qu'au moins les trois quarts des CCF ont réussi à coordonner la mise en commun des ressources communautaires. Ils y sont arrivés grâce à différents processus.

- Ils ont créé des groupes — structurés ou pas — de fournisseurs de formation (ou se sont joints à de tels groupes) pour déterminer les ressources de formation et pour trouver les moyens de coordonner leurs activités à cet égard.

- Plusieurs d'entre eux sont à l'origine de la constitution d'un « consortium » ou d'un « conseil » communautaire, composé de formateurs du secteur public, du secteur sans but lucratif et du secteur privé, ainsi que de représentants des entreprises, de l'industrie et des organismes de développement économique locaux.

- Treize des CCF ont conclu des ententes de partenariat avec leur division scolaire locale, le plus souvent pour partager des locaux et pour la prestation de cours d'EBA. Dans ce contexte, la division scolaire peut généralement compter les participants au nombre de ses ETP, tandis que le CCF peut lui faire partager une partie de ses frais tout en bénéficiant d'un accès accru à des personnes qui pourraient se prévaloir ultérieurement d'autres services.

- Seize des CCF ont conclu des partenariats similaires avec un ou des établissements publics d'enseignement postsecondaire. C'est très révélateur de l'amélioration considérable des relations entre les CCF et les services locaux des collèges et des universités depuis la réalisation de l'évaluation réflexe. La recherche a révélé — particulièrement au niveau local — que les CCF ainsi que la direction et le personnel des établissements publics d'enseignement postsecondaire ont amélioré considérablement leur compréhension et leur acceptation mutuelles quant à leurs rôles respectifs et à leur importance pour la formation de la collectivité. Les répondants des collèges et des universités intéressés nous ont fréquemment parlé en bien de l'approche de formation des CCF, de leurs délais de préparation très courts, de la souplesse de leurs

horaires et de la qualité de leurs services et de leurs cours. Les répondants des CCF et des collèges locaux nous ont souvent dit qu'ils souhaitaient pouvoir collaborer davantage afin de répondre à un plus grand nombre de besoins communautaires sur le plan de la formation.

- Les CCF de plusieurs localités partagent des locaux avec des organismes publics de formation ainsi qu'avec des services gouvernementaux œuvrant dans le domaine de l'emploi (MAETT, DRHC et MHR), et cette pratique a créé un milieu plus efficace et plus convivial, propice à la détermination des besoins de formation, à l'obtention de counselling d'emploi et de services de soutien à la planification appropriés, ainsi qu'à l'accès direct à la formation ou à des présentations connexes.

- Depuis l'évaluation réflexe, les CCF ont généralement fait de grands progrès pour établir des liens avec les entreprises et l'industrie locale (malgré quelques réserves précisées ci-après). Leurs gestionnaires et leur personnel ont accru leurs activités d'extension dans les entreprises et ont fait participer les représentants des parties intéressées à des groupes consultatifs, ou ils ont simplement renforcé leurs réseaux « officieux » dans ce secteur. Les très rares CCF qui ne croyaient pas au départ qu'il fallait interagir avec les entreprises ou leur offrir des services en sont récemment venus à apprécier davantage ce secteur, qui représente à la fois une partie importante de la collectivité, une source d'emploi pour les clients et même une source de recettes pour la formation.

Il reste toutefois des obstacles ou des barrières à surmonter pour que les CCF soient vraiment les « centres de liaison » qu'ils sont censés être selon l'objectif 1. Dans quelques localités, il leur a été difficile sinon impossible d'avoir des activités de planification ou de gestion en collaboration avec des « concurrents ». Dans ces quelques rares cas, l'intervenant le plus susceptible d'être réfractaire est la division scolaire ou le collège local, mais les formateurs du secteur privé peuvent aussi être réticents. En outre, au niveau des conseils d'administration des CCF de certaines localités, les possibilités de formation suggérées par le personnel ou certains membres du conseil sont rejetées par d'autres membres qui voient une possibilité pour leur propre organisation de fournir ces services. Le fait est que la génération de recettes est un facteur important pour tous les intervenants, et qu'il peut être difficile d'y renoncer afin d'assurer ce qui pourrait être un plus grand bien pour la collectivité. Il vaut la peine de souligner que, même dans certaines des localités où les relations au niveau du conseil d'administration et de la planification sont difficiles, il peut quand même s'être formé des partenariats pragmatiques entre le CCF et diverses organisations afin qu'ils puissent unir leurs efforts pour soumissionner et/ou pour fournir des services en collaboration.

Environ la moitié des CCF ont déclaré qu'ils n'ont pas réussi à établir des liens avec les petites entreprises et à les servir autant qu'ils l'auraient souhaité. Cette lacune est en partie imputable à l'existence d'une « culture de formation » généralement réputée fragile dans ces entreprises, mais est également attribuable aux tensions économiques que les entreprises de vente au détail ou les compagnies forestières subissent actuellement et qui leur inspirent le sentiment de ne pas pouvoir se payer des services de formation, même s'ils en reconnaissent la valeur.

L'accès à l'agrément fait aussi obstacle aux services des CCF dans certaines régions où aucun partenariat n'a été conclu entre un CCF et l'organisme d'agrément (division scolaire, collège, université, organisme d'accréditation professionnelle, etc.).

Créer des liens avec les autres fournisseurs de services plutôt que faire double emploi ou rivaliser avec eux

Il faut également tenir compte de ce facteur pour peu qu'on envisage le volet de l'objectif 1 selon lequel les CCF doivent faire le lien entre la formation et l'emploi. En effet, l'un des principes de base du modèle des CCF voulait qu'ils fassent le lien entre les sources de formation existantes ou émergentes et leur clientèle, sans toutefois devenir eux-mêmes des formateurs. Cela signifie qu'ils ne pouvaient pas devenir des concurrents des formateurs existants (et encore moins des concurrents subventionnés par les gouvernements).

L'ambiguïté de cette attente et la réalité dans laquelle les CCF et les autres intervenants fonctionnent est un élément qui revient constamment dans les réponses des représentants des CCF, des localités où ils œuvrent et de tous les paliers de gouvernement qui ont contribué à l'évaluation.

Il est évident que le problème n'a pas été résolu. Le travail d'intermédiaire n'est pas clair en lui-même et il n'est pas expressément mentionné dans l'objectif 1, bien qu'il ait été continuellement évoqué dans toutes les localités, et par tous les répondants ayant participé à l'IS/CCF depuis le début. Si l'expression n'est pas claire, il est évident que les répondants englobent une vaste panoplie d'activités dans leurs remarques. Le seul principe commun semble être qu'un CCF ne devrait pas avoir dans son personnel à temps plein des gens dont la principale responsabilité consiste à offrir directement et en personne une formation dispensée par le centre lui-même. Les employés d'un CCF sont plutôt censés mettre d'autres sources de formation à la disposition de la communauté locale, quelle que soit la forme de prestation de ce service. Il s'ensuit que le CCF devrait pouvoir facturer des frais d'administration pour couvrir ces frais généraux, mais l'intervention s'arrête là.

L'exemple le plus « pur » du rôle d'intermédiaire est le cas d'un CCF qui fournirait gratuitement l'accès à ses ordinateurs, à ses lignes Internet et à ses locaux à une division scolaire qui y offrirait des cours d'EBA. La division scolaire fournirait les services d'un enseignant agréé à titre de moniteur sur place, et le CCF n'aurait en échange aucune compensation financière. Cela s'est fait dans un ou deux cas, mais on y a renoncé lorsqu'il s'est révélé impossible d'assurer un certain recouvrement des frais au CCF. (D'une certaine façon, cette approche équivaudrait à une subvention du secteur public par les CCF, et il est compréhensible qu'elle ne saurait garder son attrait, de quelque point de vue que ce soit.)

Il est beaucoup plus fréquent qu'un CCF offre ses locaux, ses installations et même son personnel pour qu'un formateur du secteur public ou du secteur privé puisse dispenser de la formation. Les CCF n'exigent en retour que des droits administratifs et peut même se charger de toutes les demandes de renseignements, du marketing, de l'inscription et des

autres tâches administratives. De nombreux CCF achètent des didacticiels qu'ils fournissent ensuite aux utilisateurs moyennant des frais basés sur leur valeur marchande locale. (Ils peuvent aussi subventionner la formation à même les fonds qu'ils reçoivent des partenaires gouvernementaux.) Les CCF peuvent en outre former les membres de leur propre personnel pour qu'ils puissent faire office de moniteurs pour les cours, ou encore impartir cette fonction. Enfin, quelques CCF ont formé des membres de leur personnel afin qu'ils donnent des cours bien précis (formation en leadership, habiletés de gestion, technologie de pointe), auquel cas ils offrent directement cette formation. Dans un tel contexte, peut-on parler d'un travail d'intermédiaire?

Selon nous, une bien meilleure définition pratique de ce genre d'activité serait l'établissement de liens à valeur ajoutée entre les ressources de formation et la collectivité. Avec cette notion de valeur ajoutée, nous arrivons à l'élément suivant de l'objectif 1, qui consiste pour les CCF à éviter de faire double emploi avec les services de formation existants tant sur le plan du contenu de cours que de la façon de les offrir. En tant que centre de liaison entre les ressources de formation et la collectivité, il ne faut pas oublier que le CCF embauche normalement du personnel local pour offrir toute sa formation en personne. Dans certains cas, ce sont des membres du personnel des CCF qui ont été formés pour concevoir et offrir certains types de formation, mais ils font plus souvent appel à des formateurs de leur localité ou de leur région. Même quand ils retiennent les services d'un formateur de l'extérieur ou qu'ils achètent la formation dispensée en ligne par un fournisseur de services éloigné, les CCF font le lien entre ces ressources de formation et une autre source de revenu. Dans la plupart des cas, comme nous le soulignons plus loin, ils génèrent de la valeur ajoutée en termes de contenu ou de processus.

Compte tenu de cette définition assez large du travail d'intermédiaire (consistant à faire le lien entre les ressources et les consommateurs en y ajoutant de la valeur), nous pouvons conclure que les CCF ont fort bien réussi à réaliser ce volet de l'objectif 1. Rappelons-nous toutefois que, dans certaines localités et à certains moments, ils ont été en concurrence avec d'autres services, voire ont fait double emploi avec eux. Néanmoins, nous avons aussi constaté beaucoup de collaboration et nos interviews approfondies n'ont pas révélé que les activités d'une quelconque source de formation avaient été entravées par celles des CCF.

Ajouter de la valeur aux programmes et aux services existants [qui] répondent aux besoins de formation de groupes de clients ciblés...

L'idée d'ajouter de la valeur est étroitement liée à celle qui précède, à savoir donner accès à de nouvelles possibilités de formation. Les CCF s'efforcent généralement de s'approprier un créneau distinct pour leurs services, grâce à leur utilisation de la technologie et à leur aptitude à réagir très rapidement pour créer des cours de formation et répondre aux besoins en offrant un horaire variable. Ils ont amélioré l'accès aux possibilités de formation en combinant des facteurs comme l'introduction de nouveaux cours, du moins pour leur collectivité (par exemple, la mise bas, l'établissement des prix des produits, la formation Dale Carnegie, des séminaires interactifs de gestion, etc.), ou

donné une nouvelle orientation à des cours réguliers (EBA, services de sécurité, gestion des systèmes électroniques) en privilégiant l'emploi de laboratoires informatiques et en offrant des services de moniteurs sur place. Dans certains cas, ils ont donc ajouté de la valeur aux ressources de formation déjà offertes localement sous d'autres formes, ou accru l'accès à ces ressources grâce à leur mode de prestation.

Il y a eu des discussions entre les répondants des fournisseurs de services du secteur public et du secteur privé pour déterminer s'ils pouvaient eux-mêmes employer ce mode, ou s'ils l'emploient actuellement. Ces répondants nous ont dit craindre dans une certaine mesure que les CCF envahissent leurs marchés. Toutefois, les répondants du secteur public nous ont déclaré avoir leur propre créneau et une réputation qui est un gage de succès. Même s'ils n'étaient pas ravis de la possibilité d'être exposés à une concurrence accrue, dans les rares cas où les CCF étaient effectivement des concurrents pour eux, les répondants ont reconnu qu'ils devaient composer avec cette réalité de toute façon dans le cours normal de leurs affaires. Ils considéraient injustes les subventions gouvernementales versées aux CCF, mais aucun des répondants du secteur privé — que ce soit au niveau local ou au niveau provincial — n'était d'avis que les CCF avaient forcé une entreprise à restreindre ou à cesser ses opérations.

Selon nous, les programmes offerts par les CCF ont effectivement représenté de la valeur ajoutée pour les ressources de formation existantes dans les localités touchées, puisqu'ils font appel à la technologie informatique et qu'ils sont administrés avec un horaire aussi variable que souple, parfois même au lieu de travail des intéressés ou ailleurs. C'est de cette façon, ainsi qu'en « important » ou en créant des cours qui n'auraient pas été offerts autrement que les CCF accroissent aussi l'accès à de nouvelles possibilités de formation. C'est particulièrement vrai dans le cas des clients qui, pour une raison ou pour une autre, ne peuvent ni ne veulent se prévaloir des sources de formation plus traditionnelles.

Par ailleurs, pour ce qui est de l'objectif connexe de répondre aux besoins de groupes *ciblés*, de nombreux indices révèlent que les CCF se sont activement employés à cerner les besoins de formation des personnes et des groupes, et qu'ils ont vite agi pour être en mesure d'y répondre. C'est particulièrement évident dans le cas des services offerts aux employeurs, comme l'enquête réalisée auprès de ces derniers l'a montré. Néanmoins, nous avons aussi beaucoup d'exemples où un CCF s'est fait demander par une ou deux personnes seulement de discuter de leurs besoins de formation, après quoi il a réagi tout aussi efficacement pour aider ces personnes à satisfaire leurs besoins.

Les employeurs nous ont déclaré que le personnel des CCF était accommodant et réceptif aux besoins de leur organisation. Ils ont déclaré que le personnel des CCF ne ménageait pas ses efforts pour fournir aux compagnies tout ce dont elles avaient besoin, en s'efforçant vraiment d'assurer des communications constantes et régulières avec les organisations, de tenir compte de l'évolution de leurs besoins de formation et d'emploi et de fournir aux employeurs de l'information sur les genres de formation qu'ils pouvaient leur offrir. Les répondants ont insisté sur deux aspects de cette réceptivité.

Le premier de ces aspects est l'aptitude des CCF à prendre tous les arrangements pour la formation. Au départ, l'employeur précisait le genre de formation qui l'intéressait, après quoi le personnel du CCF prenait tous les arrangements. Il se chargeait de la recherche nécessaire sur le contenu du cours, le concevait (soit lui-même, soit, au besoin, en collaboration avec l'employeur), trouvait l'instructeur approprié, se procurait le matériel nécessaire pour le cours et fixait les dates, les heures, l'endroit où le cours serait offert, et ainsi de suite.

Les activités du personnel des CCF l'amenaient souvent à communiquer avec diverses autres organisations pour savoir si un programme de formation donné suscitait encore de l'intérêt dans le grand public. Il est arrivé dans certains cas qu'un CCF soit allé jusqu'à aider une firme à trouver et à embaucher des gens, en agissant à titre de liaison entre l'employeur et des employés éventuels, qui pouvaient avoir suivi un cours dont on avait fait la promotion dans l'ensemble de la collectivité et qui avaient obtenu d'excellents résultats dans leur formation.

Ces services permettaient aux employeurs de gagner bien du temps et d'économiser beaucoup d'énergie, de ressources humaines et d'argent. Dans bien des cas, les employeurs n'auraient tout simplement pas eu les ressources pour faire la recherche et prendre les arrangements nécessaires, de sorte que la formation n'aurait carrément pas été donnée. Dans d'autres cas, particulièrement chez les gros employeurs, l'approche de la maison a nettement changé dans ses pratiques de formation, d'emploi et d'embauche. Ces compagnies ont pris un virage radical en confiant leurs besoins de formation et de perfectionnement du personnel aux CCF parce que c'était plus facile pour elles.

— *Le Centre nous appelle et nous nous rencontrons pour qu'il puisse connaître les besoins de la compagnie. Nous lui décrivons ce dont nous avons besoin au chapitre de la formation et de l'agrément. Le Centre fait le nécessaire et revient nous dire ce qui est disponible, à quel coût, à quelle date, etc. Nous choisissons, nous lui donnons des noms et il se charge du reste.*

— *Ils se tiennent au courant de nos besoins d'emploi et quand ils ont formé quelqu'un, ils nous l'envoient. Nous avons embauché deux gars de façon permanente et deux autres à titre temporaire.*

— *J'ai téléphoné au Centre et je leur ai parlé. J'y suis allé et nous avons eu une séance de remue-méninges sur ce qu'il nous fallait. Nous avions déjà des instructeurs et du matériel d'apprentissage; le Centre les a pris en main, et c'était parti. Ils ont tout organisé et tout arrangé. Ils ont été fantastiques.*

— *J'appelle le gestionnaire, je lui dis ce que je veux et il prend les arrangements. C'est très simple. Il s'occupe de la salle de cours et de l'instructeur et adapte le cours exactement en fonction de nos besoins.*

Le second aspect particulièrement avantageux de la réceptivité des CCF aux besoins de la clientèle est son aptitude à adapter les cours aux besoins de chacun. Les employeurs ont été très élogieux quant à l'aptitude des CCF à évaluer les besoins de formation particuliers

d'une entreprise et les niveaux d'habileté des employés qui avaient besoin de formation, à déterminer les besoins de la compagnie en matière d'horaire, d'équipement et d'installation, puis à concevoir le calendrier des cours, à choisir le lieu où ils seraient donnés, les instructeurs, bref tout ce qu'il fallait en fonction de ces besoins particuliers. Quand ils donnent de la formation en informatique, leur évaluation comprend souvent une analyse complète du système informatique de la compagnie avec de l'aide pratique sur place pour installer le système jusqu'à ce qu'il fonctionne sans accroc, après quoi ils assurent régulièrement le suivi par téléphone, et même sur place.

— *Ils ont dû adapter le cours à chacun des dix participants, de sorte qu'ils ont déterminé les besoins de chacun. Leur approche a été très bien accueillie. C'est exactement ce que nous cherchions. Ils ont trouvé trois animateurs différents pour un cours de deux jours.*

— *La gestionnaire obtient toute l'information de tous les entrepreneurs et [...] sait ce dont tout le monde a besoin. Les cours sont vraiment adaptés à vos besoins, parce qu'elle connaît tout le monde et est au courant de tout.*

D'autres aspects de la réceptivité des CCF aux besoins des organisations clientes sont liés à la souplesse des horaires des cours qu'on y dispense, à l'accès à leurs locaux pour les clients désireux de suivre une formation à leur rythme à des heures particulières et en fin de semaine, ainsi qu'à la rapidité avec laquelle ils ont su répondre aux besoins des employeurs.

— *Leurs horaires étaient vraiment très variables, tout comme les heures où nous pouvions avoir recours à leurs services. Nous nous sommes réunis deux fois par semaine pendant sept semaines, l'après-midi ou en soirée, et ça a fonctionné toute l'année.*

— *Nos employés ont deux quarts de travail. Pendant deux semaines, ils travaillent l'après-midi, puis la journée entière pendant deux autres semaines, et les cours ont été organisés en conséquence. Aucune université du pays n'était prête à respecter cette exigence. Cette souplesse est étonnante, de même que l'acceptation de notre milieu et la volonté de participer — 95 p. 100 de ces travailleurs-là ne franchiraient jamais la porte d'un collège, parce qu'ils seraient tout simplement trop intimidés.*

Ces citations typiques montrent bien que les CCF ont non seulement répondu aux besoins des employeurs considérés comme un groupe cible, mais aussi à ceux des employés. L'idée que les CCF offrent un milieu plus confortable et plus positif à des gens qui avaient des opinions négatives sur la formation ou sur les établissements de formation est très répandue et vaut la peine d'être soulignée en tant que facteur ayant contribué à l'accès croissant des CCF aux possibilités de formation. Cela se reflète de toute évidence dans plusieurs de nos interviews avec les partenaires communautaires, y compris les représentants des gouvernements (qui participaient le plus souvent aux programmes à l'intention des prestataires d'assurance-emploi ou d'aide sociale).

Les employeurs ont aussi déclaré que les CCF étaient vraiment des atouts pour la collectivité, particulièrement dans les petites localités isolées. Ils étaient contents de grands efforts que les CCF avaient déployés pour se concentrer sur les besoins locaux et pour fournir les services d'excellente qualité dont la collectivité avait besoin. Les répondants tendaient d'ailleurs à employer beaucoup de superlatifs dans leur description des CCF, en les qualifiant d'« extraordinaires », de « vraies étoiles », de « bénédictions », et en disant que leur travail était « magnifique », « superbe », « excellent », et ainsi de suite.

— *Je pense que c'est une des meilleures choses qui soient arrivées dans la région. Ils ont comblé un vide. L'effet sur la collectivité a été positif, parce qu'ils sont vraiment réceptifs, à l'idée de fournir aux gens une formation correspondant à leurs besoins, une formation sur mesure plutôt que toute faite. Tout le monde semble très content de la qualité de ce qu'ils donnent, et ils ont aussi fait du très bon travail d'intermédiaire.*

— *Ils donnent du travail aux gens d'ici plutôt que d'en faire venir des collèges. Notre région a des besoins très particuliers, voire uniques. Le CCF adapte ses cours aux conditions locales. C'est très bien.*

Dans les cas où il y avait eu une difficulté quelconque, les employeurs ont dit que les CCF avaient bien réagi. Par exemple, les rares fois où des cours n'ont pas été satisfaisants, ils les ont améliorés, ou encore, quand on avait constaté des problèmes au niveau des animateurs, ils les ont remplacés ou sont intervenus afin que leur rendement s'améliore. Les arrangements longs à finaliser ou mal organisés ont été améliorés dans les contacts ultérieurs avec les CCF. Certains employeurs ont déclaré que cela accroissait leur impression positive des CCF, parce que c'était une preuve de bonnes pratiques de gestion. L'intérêt que portent les CCF au suivi des cours, à l'obtention d'une rétroaction des clients et des employeurs et au fonctionnement de leurs activités renforçaient encore cette impression.

En ce qui concerne la satisfaction des besoins des groupes ciblés, l'enquête auprès des employeurs a clairement révélé que les CCF sont extrêmement proactifs et efficaces. Nous n'avons aucun exemple d'employeur qui aurait pu s'adresser à un CCF local sans que celui-ci ait répondu à ses besoins, parce que notre plan de recherche était axé sur la détermination de la satisfaction des utilisateurs des services. Néanmoins, quand nous avons interrogé les partenaires communautaires — dont plusieurs représentaient des entreprises ou des associations d'entreprises locales — nous n'avons pas eu de témoignages de mécontentement, ni d'indication à l'effet que des employeurs ou des employés se seraient heurtés à des obstacles dans la conception et la prestation de la formation.

. . .Offrir un point d'accès à l'information sur le marché du travail . . .

Au moment de l'évaluation réflexe, ce volet de l'objectif 1 comptait parmi les plus négligés par l'ensemble des CCF. La situation a nettement changé depuis. Nous sommes

convaincus que ce changement est essentiellement attribuable à trois facteurs, qui découlent tous de ce que nous pourrions qualifier de principes « environnementaux ».

Le premier facteur est que la gamme de ressources d'information sur le marché du travail (IMT) s'est largement enrichie ces dernières années. Plusieurs initiatives fédérales et provinciales ont abouti à la mise au point de plusieurs outils d'IMT axés sur les services au public. Beaucoup de ces outils ont été produits sous forme électronique (de même que sur papier) et sont donc facilement accessibles par Internet ou sur CD-ROM. Or, comme les CCF offrent généralement l'accès gratuit ou à prix modique à Internet sur leurs ordinateurs, le public peut aisément consulter ces ressources.

Le deuxième facteur est attribuable aux changements du rôle de DRHC. Les centres locaux de ressources humaines, aux prises avec des compressions d'effectif et des changements législatifs ayant modifié leur rôle sur le plan de la prestation des services d'emploi, ont de plus en plus tendance à faire exécuter ces services à contrat. C'est ainsi que plusieurs CCF ont décroché un contrat de services de counselling sur l'emploi et de services de présentation et que l'une des exigences fondamentales de ces contrats les oblige à fournir de l'IMT à leur clientèle. Plusieurs fournissent aussi ce genre de services pour le compte du MAETT.

Le troisième facteur est très étroitement lié au deuxième, en ce sens que 13 CCF ont participé au volet d'amélioration de l'IMT des Initiatives stratégiques. Dans le cadre des marchés qu'ils ont conclus à cette fin, ils se sont chargés de toute une gamme d'activités, notamment la détermination des besoins communautaires d'IMT, la production d'IMT plus détaillée au niveau communautaire ou régional, la conception de nouveaux modes de prestation de l'IMT ou de compléments des services connexes (le soutien de leurs centres de ressources pour la carrière, par exemple, qui faisait souvent partie intégrante des activités mentionnées dans le paragraphe précédent sur le deuxième facteur).

Bref, ces trois facteurs expliquent pourquoi les CCF s'occupent beaucoup plus désormais de fournir de l'IMT qu'au moment de l'évaluation réflexe et participent très activement à la conception et/ou à la prestation de ce service, quels que soient les critères retenus pour en juger. En outre, ce service peut s'adresser à des clients particuliers dans le contexte de l'exécution de marchés (pour les programmes à l'intention des travailleurs déplacés, par exemple, ou des prestataires d'aide sociale ou d'assurance-emploi qui devraient normalement s'en prévaloir) aussi bien qu'au grand public.

Résumé des constatations sur l'atteinte de l'objectif 1

Depuis l'évaluation réflexe, les CCF pris collectivement ont accompli de grands progrès en vue d'atteindre cet objectif dans son ensemble. Ils ont participé énormément à des activités susceptibles de les aider à atteindre cet objectif à multiples facettes. Ils se sont donné des moyens à la fois structurés et non structurés pour réunir une vaste gamme d'intervenants dans leurs localités respectives et jouent un rôle très actif dans l'établissement de partenariats avec les autres formateurs des secteurs public et privé.

Tous sauf un ont conclu une sorte de partenariat de formation avec leur division scolaire et/ou la filiale de leur collège local. Plusieurs d'entre eux partagent des locaux avec des organismes de formation du secteur public et des services gouvernementaux œuvrant dans le domaine de l'emploi. En outre, ils ont considérablement amélioré leurs rapports avec les entreprises et l'industrie, même si environ le tiers souhaiterait être plus efficace à cet égard.

Pourtant, en dépit de ce tableau généralement positif, certains obstacles les gênent dans leurs efforts visant à assurer la liaison. Dans quelques localités, les organismes de formation de différents secteurs n'ont pas réussi à surmonter le problème de leur rivalité potentielle — perçue ou réelle — sur la plan de la formation.

En outre, depuis l'évaluation réflexe, on n'a pas réussi à définir ce qu'on entend par faire le lien ou par servir d'intermédiaire pour la formation plutôt que d'offrir directement les programmes soi-même. Selon nous, le travail d'intermédiaire pourrait être défini dans la pratique comme le fait de faire le lien entre les ressources de formation et la collectivité, avec « valeur ajoutée ». Si l'on peut considérer cette définition comme raisonnable, les CCF ont très bien réussi à atteindre ce volet de l'objectif 1. Ils embauchent des formateurs locaux à contrat, quelques-uns d'entre eux ont leur propre personnel spécialement formé pour donner certains types de cours, et ils font le lien avec les autres ressources (formateurs et programmes) de formation et les consommateurs locaux et régionaux grâce à l'électronique.

Les CCF dans leur ensemble ajoutent de toute évidence de la valeur aux programmes et aux services existants. Leur principal moyen d'y arriver est le recours à la technologie pour répondre aux besoins de divers groupes cibles réclamant une panoplie de méthodes de formation très adaptables à leur propre rythme. Leur mode de fonctionnement leur facilite d'autant plus la tâche que les heures d'ouverture de leurs installations sont très souples, que le milieu d'apprentissage qu'ils offrent est vraiment « non traditionnel » et que leur formation est dispensée par un personnel uniformément considéré comme extrêmement compétent dans ses rapports avec les consommateurs. Leur approche est à la fois extrêmement pratique et très positive, particulièrement pour les clients qui considèrent que les contextes d'apprentissage classiques sont intimidants ou peu accueillants. La variété même de leurs programmes, souvent conçus pour répondre « de façon pertinente » à des besoins déterminés de concert avec un employeur ou une ou plusieurs personnes, élargit encore l'accès au contenu de leur formation dans la collectivité.

Pour ce qui est de leur objectif d'accroître l'accès à l'information sur le marché du travail, les CCF ont considérablement renforcé ce volet de leurs programmes depuis l'évaluation réflexe. Ils le doivent en partie à l'existence d'un volume beaucoup plus considérable d'IMT sous une forme plus accessible et plus conviviale, et en partie aussi au fait qu'ils ont décroché des contrats de prestation de ce genre de service à mesure que le gouvernement fédéral et la province ont confié une part croissante de cette responsabilité aux fournisseurs communautaires. Ils jouent également un rôle très actif dans le volet d'IMT améliorée des Initiatives stratégiques, et ils ont incorporé le fruit de ces efforts dans leurs programmes connexes.

Objectif 2

Accroître l'apport de la collectivité et la prise de décisions concernant les questions de formation et d'adaptation en élaborant les plans de formation des CCF, en évaluant l'environnement communautaire et en établissant des processus de consultation et de prise de décisions.

Le volet des processus à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif 2 n'est pas entièrement différent de celui de l'objectif 1, puisqu'il s'agit dans les deux cas de déterminer les besoins et les ressources de formation en favorisant la participation communautaire. L'objectif 2 peut toutefois être considéré comme plus étroitement axé sur les moyens dont les CCF doivent se servir pour élaborer leurs plans de formation comme tels, plutôt que sur leur façon d'élaborer une stratégie pour s'approprier un créneau et pour travailler en collaboration dans le contexte de l'ensemble de la collectivité.

Le lecteur sait, bien entendu, qu'on s'attendait à ce que les CCF fonctionnent comme des organisations sans but lucratif régies par un conseil d'administration communautaire, qui devait être représentatif de toute la gamme des intervenants de la collectivité, avec une représentation équitable des groupes cibles de l'équité en emploi (comme les femmes, les membres des Premières nations, etc.). C'est un modèle courant pour les organisations de développement économique communautaire subventionnées par les gouvernements telles que les sociétés d'aide au développement des collectivités.

Au moment de l'évaluation réflexe, nous avions souligné que les conseils d'administration des CCF étaient le principal véhicule d'intégration de l'apport communautaire dans leurs plans de formation. Les CCF n'utilisaient alors que peu de processus structurés ou systématiques de rétroaction. Leurs conseils d'administration tendaient à être passablement différents et comprenaient souvent des membres bien établis dans la localité et qui étaient très engagés dans les dossiers communautaires de développement économique et social. En outre, ces conseils d'administration avaient encore du mal à être aussi diversifiés qu'on l'aurait voulu. Ils avaient aussi constaté l'existence de certaines tensions inhérentes aux attentes quant à la diversité de leur composition, puisque certains de leurs membres avaient des intérêts considérés — au début du moins — comme rivaux ou contradictoires. De nombreux conseils d'administration avaient d'ailleurs déclaré à l'époque qu'ils estimaient avoir encore bien du chemin à faire pour rejoindre l'ensemble de la collectivité en général, ainsi que les entreprises et l'industrie en particulier.

Plusieurs années se sont écoulées depuis, mais il semble que la situation n'a pas beaucoup changé. Premièrement, les conseils d'administration continuent d'être le principal mécanisme d'intégration de l'apport communautaire dans les CCF, mais les contradictions avec lesquelles ils doivent composer quant à leur composition continuent à poser des problèmes. D'une part, s'ils tentent d'opter pour une plus grande diversité afin de répondre aux attentes de « représentativité », cette initiative peut très bien aller à l'encontre du but recherché, comme certains CCF l'ont constaté. En d'autres mots, s'ils s'efforcent de privilégier l'entrepreneurship et d'avoir une forte concentration de

membres rompus aux affaires, ils n'auront peut-être pas assez de postes vacants pour combler ce besoin. Nous avons aussi constaté un problème connexe, à savoir que quelques conseils d'administration — ceux des CCF les plus portés à l'entrepreneurship (autrement dit ceux qui se concentrent le plus sur la génération de recettes) préfèrent avoir des membres représentant des entreprises qui ont été ou qui sont susceptibles d'être des utilisateurs de services payants. Un CCF a même décidé de n'avoir que cette catégorie de gens à son conseil d'administration. Cela tend à limiter la portée communautaire des CCF, même si cette initiative peut s'avérer excellente pour répondre aux buts opérationnels du centre lui-même.

Environ un quart des CCF font face à un autre dilemme portant sur la composition des conseils d'administration, puisque les représentants de certains organismes de formation tendent à placer les intérêts de leur propre organisation au-dessus de ceux du centre qu'ils sont censés administrer. Les autres CCF, soit pratiquement tous ceux qui ont des conseils d'administration où sont représentés divers secteurs de la formation, ont trouvé plusieurs moyens pour tenter de surmonter ces difficultés afin de respecter les priorités de l'ensemble de la collectivité. Ils ont parfois formé une sorte de consortium dont ils font tous partie, et c'est à ce niveau qu'ils décident du rôle de chacun. Parfois, l'approche est aussi moins structurée, auquel cas les CCF décident qui va s'occuper d'une idée, que ce soit le CCF lui-même, le CCF en partenariat avec une autre organisation, ou cette autre organisation par ses propres moyens[8].

Toutefois, quelques CCF ont simplement décidé de ne pas se soumettre à un conseil d'administration; soit que le conseil s'est dissous peu à peu, ou que le CCF a pris officiellement la décision de fonctionner sans lui. Il faut dire que dans ces cas le conseil d'administration en question était devenu complètement inactif de toute façon.

Quant à la possibilité d'avoir recours à un autre moyen pour assurer l'apport communautaire dans les plans de formation, il faut reconnaître que les conseils d'administration ont joué un rôle un peu plus actif en évaluant systématiquement les besoins de formation ou en organisant des forums communautaires et d'autres activités, soit par eux-mêmes, soit dans le contexte d'un effort communautaire. Toutefois, les résultats n'ont souvent pas été très satisfaisants, essentiellement parce que le processus de recherche ou de consultation n'était pas bien conçu au départ ou parce que le projet n'était pas bien exécuté même si l'approche initiale était raisonnable. De toute évidence, la plupart des CCF qui ont opté pour cette méthode n'ont pas jugé les résultats satisfaisants[9].

Il y a une autre difficulté à surmonter pour atteindre cet objectif. Elle découle du contexte économique dans lequel les CCF fonctionnent, puisque, même si leurs intentions sont très

---

8 Le principe du consortium s'est révélé favorable au perfectionnement des membres du conseil d'administration et plusieurs CCF en ont profité pour optimiser leur fonctionnement au conseil, tant vis-à-vis de leurs propres membres qu'à l'endroit de l'ensemble de la collectivité.

9 En notre qualité de chercheurs ayant évalué les besoins de formation communautaire, nous tenons à souligner que c'est une tâche plus difficile qu'on pourrait le croire. C'est pour cette raison que nous ne saurions blâmer les CCF (ou même les entrepreneurs qui travaillaient pour eux) parce que les résultats ne sont pas aussi valables qu'ils l'auraient voulu.

louables et que leurs processus de planification sont très efficaces, les répondants demandent souvent comment on peut concevoir un plan de formation réaliste quand l'économie locale tourne au ralenti. Une localité après l'autre est confrontée à ce dilemme, particulièrement celles qui sont le plus durement frappées par des compressions d'effectif dans le secteur des ressources.

La direction des partenaires gouvernementaux est bien consciente de ce problème, elle aussi, les répondants à ce niveau en ayant fait part au cours des entrevues. L'un d'eux s'est exprimé en ces termes :

> *Depuis quatre ou cinq ans, les conditions ont radicalement changé — à l'époque, nous n'aurions jamais prédit que l'industrie forestière allait mourir et nous ne pouvons désormais plus espérer toucher les importantes subventions de FRBC sur lesquelles nous comptions. En outre, les changements intervenus à DRHC, notamment au chapitre de la subvention des programmes, auront de grandes répercussions sur les CCF et sur leur capacité de réponse.*

Nous reviendrons sur cette question dans notre analyse des constatation relatives à l'objectif 4 (celui de l'indépendance financière), mais la mentionner ici nous aide à la situer dans le contexte plus général des contraintes environnementales avec lesquelles les CCF ont dû composer.

Sommaire des constatations sur l'atteinte de l'objectif 2

Les CCF ont fait des progrès en vue d'atteindre cet objectif depuis l'évaluation réflexe, mais les possibilités d'amélioration ne sont pas épuisées. Le principal moyen d'assurer la participation communautaire à l'élaboration de leurs plans de formation continue d'être leur conseil d'administration. C'est un atout, mais aussi une approche risquant d'être limitative si le conseil a une composition trop variée pour assurer la concentration d'habiletés qu'un CCF doit avoir pour atteindre ses propres buts de définition des besoins de formation, de conception et de prestation, ou s'il comprend des membres qui estiment devoir faire passer les intérêts de l'organisation qu'ils représentent avant ceux du CCF lui-même. La compétence avec laquelle le conseil ou le CCF dans son ensemble arrivent à élaborer des plans de formation basés sur la communauté importe peu dans ce contexte, puisque de nombreux CCF sont situés dans des régions économiquement vulnérables et qu'il leur est donc difficile de tirer des plans pour favoriser le changement économique grâce à la formation, quand il est très probable que les possibilités économiques soient vraiment limitées. Les changements apportés aux politiques et à la contribution financière du gouvernement fédéral et du gouvernement provincial ont aussi modifié le contexte dans lequel les CCF fonctionnent et planifient leurs activités. Depuis le lancement de l'IS/CCF, l'aide financière gouvernementale directe et indirecte s'est en effet largement tarie.

Objectif 3

> *Accroître la compétitivité des entreprises et de l'industrie sur le marché mondial et celle des travailleurs sur le marché du travail en offrant des services qui encouragent le recours à la technologie, en s'intégrant au réseau de services de formation*

interconnectés à l'échelle de la province, ainsi qu'en tirant parti des services technologiques existants, des groupes et des personnes œuvrant dans les collectivités locales de même qu'en collaborant avec eux.

Cet objectif se divise essentiellement en trois volets, puisqu'il comprend un sous-objectif pour les entreprises et pour l'industrie, un autre pour les travailleurs et un troisième pour la réalisation de l'objectif grâce à la technologie (et à la technologie électronique, plus précisément)[10]. Quand l'IS/CCF a été lancée, les systèmes informatiques dont les centres disposaient étaient souvent les plus perfectionnés qu'on pouvait trouver dans les établissements locaux, surtout dans les petites localités; c'est encore le cas, quoique dans une moindre mesure.

Il est clair que l'ensemble des CCF ont largement utilisé leur technologie informatique. Il serait même juste de dire qu'elle a formé le noyau de la prestation de leur formation. Dans notre analyse de l'atteinte de l'objectif 1, nous avons déjà mentionné que les CCF offrent souvent de la formation adaptée au rythme des apprenants et automatisée dans de nombreux domaines, qu'il s'agisse de l'EBA — en partenariat avec les divisions scolaires locales — ou de cours sur l'établissement des prix des produits pour les producteurs céréaliers. Que les CCF axent la prestation de formation sur la génération de recettes, qu'ils se situent à l'autre pôle du ciblage des clients (se concentrant presque exclusivement sur des clients économiquement et socialement vulnérables, qu'ils soient ou non prestataires d'une forme quelconque d'aide sociale) ou qu'ils tombent entre ces deux extrêmes, le fait est qu'ils ont tous activement recherché des moyens de définir les besoins de formation susceptibles d'être satisfaits grâce à la technologie électronique. Leurs efforts ont été couronnés de succès. Le consortium des CCF a joué un rôle utile pour les aider à réduire leurs frais dans toute la mesure du possible (en achetant des logiciels de formation et en mettant leur équipement à niveau).

Cela dit, s'ils ont largement fait appel à la technologie informatique, ils se sont généralement beaucoup moins prévalus de leur capacité de vidéoconférence. La plupart d'entre eux ont étudié cette possibilité assez tôt, mais ils ont vite constaté que plusieurs obstacles s'opposaient à son utilisation, notamment : le manque de lignes de télécommunications adéquates dans une localité, des systèmes trop lents et trop peu perfectionnés pour que leur utilisation soit efficace ou alléchante, un manque de compatibilité avec certains autres systèmes et des coûts que bien peu de consommateurs se sentaient capables de payer.

Il y a parfois eu des exceptions à cette utilisation très limitée, puisque quelques très grandes entreprises se sont servies de la vidéoconférence pour leurs entrevues de sélection de candidats : elles établissaient une liste restreinte sur la foi de ces entrevues électroniques et convoquaient ensuite un ou deux candidats dans leur localité pour une entrevue finale en personne. L'approche leur semblait très rentable. Il y a eu aussi

---

10 Au moment où l'on a conçu les CCF, la province s'attendait à se retrouver avec un réseau de services de formation bien établi sur tout son territoire. Or, ce réseau commence à peine à se matérialiser, de sorte que nous n'avons pas pu tirer de conclusions sur ce volet de l'objectif dans l'évaluation réflexe, ni dans la présente évaluation sommative. Il en va tout autrement de l'utilisation de leur propre technologie par les CCF, car c'est un facteur parfaitement évaluable.

quelques cas de formation où le formateur travaillait dans un CCF et s'adressait à des participants ailleurs dans la province, voire ailleurs au Canada ou même à l'étranger. Ce fut d'ailleurs le cas quand un spécialiste de l'excellence en gestion, de réputation internationale, a donné un cours à un si grand nombre de participants à l'échelle mondiale que le coût de ses services pour chacun était très modique. Dans une localité, le système judiciaire a même interrogé des témoins à distance grâce au service de vidéoconférence du CCF.

Le milieu ne nous semble pas encore « mûr » pour une utilisation efficace et rentable de la vidéoconférence, surtout comme instrument de formation. D'ailleurs, même s'il l'était, l'ensemble des CCF devraient défrayer le coût d'une importante mise à niveau de leur équipement. Il faudrait en outre que chaque localité desservie soit reliée à l'extérieur par des lignes de télécommunications compatibles (quoique ce facteur continue d'évoluer au moment d'aller sous presse).

L'utilisation intensive de la technologie informatique pour la formation justifie une description plus détaillée des résultats de ces efforts. Les répondants clés de la direction des partenaires gouvernementaux, les partenaires communautaires, les conseils, le personnel et la direction des CCF en général sont d'accord : les répercussions et les effets de l'utilisation de cette technologie sont très positifs. En outre, nous avons trois sources d'enquête qui ont produit des données supplémentaires très utiles confirmant explicitement ces répercussions pour les utilisateurs de la formation et des services liés à l'emploi. Ce sont les enquêtes sur les employeurs et les employés, l'analyse supplémentaire de données sélectionnées des enquêtes auprès du groupe de référence et du groupe témoin et les discussions des groupes de réflexion, composés de participants actuels aux programmes des CCF. Nous allons présenter certaines de ces constatations dans les pages qui suivent, en invitant aussi le lecteur à se reporter au volume 2, soit le rapport technique, pour prendre connaissance des constatations plus détaillées de notre démarche.

a. Les CCF ont-ils accru la compétitivité des entreprises et de l'industrie? Points de vue des employeurs interrogés

Pour l'évaluation, nous avons interrogé 58 employeurs qui avaient conclu des marchés de services avec le CCF local en vue de former leur personnel. Nous avons sélectionné un échantillon de 9 CCF sur 20 et leur avons demandé de nous fournir les noms des employeurs avec lesquels ils avaient travaillé au moins une fois. C'est à partir de cette liste fournie par les CCF que nous avons établi notre échantillon d'employeurs répondants[11]. La composition de la représentation sectorielle de cet échantillon était la suivante.

11 Voir le rapport de l'enquête sur les employeurs et les employés, dans le volume 2, pour une description plus détaillée de la méthode et de la stratégie d'échantillonnage des deux enquêtes.

Représentation sectorielle des employeurs interrogés	
Pâtes et papiers, compagnies forestières	25 %
Organisations et organismes communautaires, y compris les organismes de services sociaux, les hôpitaux, les bibliothèques, les organisations pour la famille et pour la jeunesse, les chambres de commerce, les organismes d'immigration, etc.	25 %
Petites et moyennes entreprises (vente au détail, récréatives, etc.)	20 %
Industrie lourde (autres que les pâtes et papier et la foresterie)	12 %
Organismes provinciaux (p. ex., FRBC, foresterie, parcs)	8 %
Divisions scolaires et OLA	5 %
Autres (syndicats, services publics, industries légères, banques, etc.)	5 %

Les répondants ont été interrogés par téléphone dans une démarche distincte du plan de recherche global; à deux exceptions près seulement, ils ne se recoupaient pas avec ceux qui avaient été interrogés dans le contexte des études de cas comme telles.

La grande majorité (90 p. 100) des 58 répondants s'étaient prévalus des services de formation du CCF[12]. Le tiers (33 p. 100) d'entre eux ont déclaré avoir fait offrir la formation dans leurs locaux, tandis que 17 p. 100 se sont prévalus des services d'un CCF offerts dans les locaux d'au moins un des établissements publics postsecondaires locaux (un collège et/ou une université). Enfin, les trois quarts de la formation que les employeurs ont achetée consistaient à inculquer des connaissances de base en informatique et sur des logiciels (MS Office et utilisation d'Internet). Bref, les CCF se sont servis de leur technologie pour enseigner la technologie.

Près de la moitié des employeurs ont obtenu de la formation en gestion et en administration (comptabilité, gestion de projets, habiletés de négociation, gestion des conflits). Près de la moitié aussi ont eu recours aux CCF pour perfectionner leurs compétences afin d'accroître leur efficacité ou leur productivité, ou de se conformer à des normes d'agrément de plus en plus rigoureuses (en matière de sécurité et conformément au *Code d'exploitation forestière*, en technologie du bois, etc.). Beaucoup de ces cours sont fondés sur des logiciels que les CCF avaient achetés ou faisaient appel à des programmes interactifs comme celui qu'offre en direct le South Alberta Institute of Technology (enseignement à plusieurs niveaux des techniques et des principes de génie énergétique caractéristiques de ce genre de programmes à l'intention des clients des entreprises de produits forestiers).

Quand nous leur avons demandé comment ils évaluaient l'utilité de leur formation facilitée par les CCF, la grande majorité (73 p. 100) des employeurs l'ont déclarée « très

[12] Ces services pouvaient comprendre la formation offerte par un spécialiste retenu par l'intermédiaire du CCF, les cours d'informatique achetés par le CCF et offerts à distance contre rémunération ou la formation dispensée par le personnel du CCF lui-même.

utile », tandis que 14 p. 100 l'ont trouvée « utile ». Voici certaines de leurs observations typiques sur l'utilité de la formation :

— *Les services du centre étaient rapides, commodes, souples et rentables. La formation a donné des résultats immédiats. Les connaissances acquises nous ont immédiatement été utiles.*

— *Ils ont été une bénédiction. Votre employé peut faire sa journée de travail avant d'aller au centre en soirée. C'est super. C'est très avantageux et ils sont très accommodants. Ce n'est plus une option de nos jours, quand on travaille en forêt. Cela nous a permis de rester au courant des exigences en matière d'emploi. Nous devons avoir les agréments pour décrocher des contrats. Nous voulons que nos gens connaissent les codes pour être sûrs qu'ils ne vont pas les violer, car ça nous causerait des ennuis localement. Dans une petite localité, le CCF est indispensable aux compagnies qui veulent faire des affaires.*

— *Des spécialistes de renom viennent sur place nous faire bénéficier de leur grande expérience, et c'est vraiment très bien adapté aux jeunes à qui nous avons affaire. La qualité de la formation s'est améliorée, tout comme notre taux de réussite avec les jeunes — les jeunes contrevenants —; c'était donc très avantageux pour la société et pour la province.*

— *La première série de cours nous a vraiment enthousiasmés. Quand on comprend vraiment le contexte général dans lequel on fonctionne, on comprend mieux les détails. Les travailleurs peuvent aller appliquer ces connaissances-là dans le bois; ils les comprennent et apprennent plus vite de cette façon. Cette formation a vraiment beaucoup amélioré la qualité de notre travail; de plus, ma compagnie a pu prendre de l'expansion, parce que, maintenant que j'ai plus de personnel qualifié, je peux abattre plus de travail.*

— *Très bon — c'était une occasion d'apprendre davantage. Pour mes employés, c'était une façon entièrement nouvelle de voir le monde. Ça leur a ouvert les yeux. Ils ont été exposés à de nouveaux concepts d'affaires qui les ont emballés. Ça les a vraiment encouragés à apprendre et à se développer.*

La formation a aussi permis aux employeurs de réduire leurs frais. Les économies sont attribuables au fait que les cours coûtaient moins cher que certains autres qu'ils auraient pu envisager dans le passé, et qu'ils étaient offerts en partenariat. Dans ce dernier cas, plusieurs employeurs ont souligné que, tout en mettant au point le cours dont ils avaient besoin, le personnel du CCF en faisait la promotion auprès du public et auprès d'autres employeurs. Si d'autres personnes s'inscrivaient au cours, son coût était réduit pour tous les intéressés.

Certains de nos employés locaux n'auraient pas pu être compétitifs dans ce secteur d'activité, dans une petite localité comme la nôtre. Nous sommes vraiment défavorisés parce que nous ne pouvions pas obtenir la formation dont nous avions

besoin. Nous ne pouvions pas rivaliser avec les grosses entreprises qui ont des budgets de formation interne, et nous ne pouvions pas nous permettre d'envoyer notre monde à Vancouver. Une petite compagnie comme la nôtre ne pouvait pas se payer ça. Le collège est administré dans une autre ville et doit constamment justifier les cours qu'il offre à nos employés. De plus, le centre s'est efforcé de faire qualifier des gens d'ici pour offrir la formation chez nous : ça coûte beaucoup moins cher que d'avoir recours à un formateur itinérant et ça crée du travail pour les gens d'ici, plutôt que de nous forcer à nous servir du personnel du collège, comme le British Columbia Institute of Technology (BCIT).

Nous avons déjà mentionné que la vidéoconférence avait servi à sélectionner les candidats à des postes, mais une compagnie a réussi à éliminer les frais de voyage et le temps de déplacement en organisant des séances mensuelles de vidéoconférence avec son administration centrale. Certains employeurs qui représentaient de petites entreprises nous ont dit que les économies réalisées étaient essentielles, particulièrement en raison de leur taille.

Nous nous sommes servis de la vidéoconférence pour environ sept réunions. Ça a très bien fonctionné pour nous, en nous faisant économiser beaucoup d'argent. En fait, c'est plus efficace quand tout ce qui compte c'est de faire le nécessaire pour son travail — la vidéoconférence est très efficace.

Côté coûts, il vaut la peine de souligner que la moitié des 35 employeurs qui nous ont parlé de leur méthode de financement pour la formation avaient payé eux-mêmes la totalité de celle qu'ils avaient obtenue des CCF. Le tiers environ bénéficiaient d'une forme quelconque de subvention ou d'une autre aide financière, de Forest Renewal BC, de DRHC ou même du CCF intéressé. Dans environ 10 p. 100 des cas, on nous a parlé d'une combinaison de mécanismes d'aide financière ou de paiement par les apprenants, mais un fait demeure : quand on pense que les gens partent souvent du principe que les entreprises ou l'industrie ne souscrivent pas à une « culture de la formation » ou que, en période de ralentissement économique, elles sont très peu susceptibles d'investir dans la formation, si la moitié de ces employeurs ont bel et bien payé intégralement la note de leur formation, ces hypothèses méritent d'être remises en question[13].

Quand nous leur avons demandé dans quelle mesure ils étaient satisfaits de la formation et des autres services reçus des CCF, la très grande majorité (78 p. 100) des répondants nous ont dit avoir été « très satisfaits », et 12 p. 100 se sont déclarés « satisfaits ». À cela s'ajoute un autre indicateur de satisfaction puisque 52 p. 100 comptaient vraiment avoir de nouveau recours aux services des CCF, que 26 p. 100 pensaient aussi le faire sans toutefois avoir pris les arrangements voulus, et que 14 p. 100 l'avaient déjà fait depuis qu'ils avaient reçu des services décrits à nos chercheurs pour l'évaluation.

13 Bien entendu, il faut se rappeler que ces employeurs-là étaient déjà disposés à opter pour la formation, de sorte qu'ils ne sont peut-être pas vraiment représentatifs des employeurs en général, mais il y a peut-être plus de différences d'attitudes envers la formation qu'on ne le pense communément.

Enfin, la quasi-totalité (98 p. 100) des répondants ont déclaré que la formation et les services offerts par les CCF sont « uniques » et qu'ils n'avaient ou n'auraient pas pu les trouver ailleurs. Le tableau suivant est un résumé de ces réponses.

TABLEAU 1
Caractéristiques des CCF jugées uniques ou supérieures comparativement à la formation et aux services d'autres sources, selon le nombre et le pourcentage des répondants (N=58)*

Nombre de répondants	Pourcentage des répondants	
45	78	Avec le CCF, c'était plus facile, plus rapide, plus souple, plus sensible à nos besoins, etc.
36	62	Le coût était moins élevé.
29	50	Le CCF offrait certains types de formation impossibles à obtenir ailleurs.
20	35	Le CCF était plus proche, plus commode, etc.
15	26	Le CCF avait des installations, une technologie ou des services introuvables ailleurs.
9	16	Le CCF a des contacts (p. ex., avec les formateurs) que les autres sources n'ont pas.
1	2	Le syndicat ne se serait pas engagé autrement.
0	0	L'organisation de l'employeur ne se serait pas engagée autrement.
13	22	Autres caractéristiques
58	100	TOTAL DES RÉPONDANTS*

* Les totaux ne correspondent pas au total des répondants/au pourcentage total, parce que nous avons accepté des choix multiples. Les données manquantes sont exclues.

Les citations suivantes donnent une idée plus détaillée de ces raisons :

— *Ils étaient très souples, pas rigides de 8 h à 17 h. Ils étaient tout à fait disposés à offrir des programmes aux entreprises quand celles-ci les voulaient. Je n'ai pas eu besoin de faire des tas d'appels à l'extérieur de l'Île et de faire venir quelqu'un pour offrir la formation.*

— *C'est de la souplesse, en ce sens que le client peut suivre la formation quand ça lui convient. Ce n'est pas comme aller en classe. Ce sont des gens qui travaillent par quart, qui ont une famille. Ils ont du temps pour étudier le samedi matin à 9 h, quand le collège ou l'école sont fermés. Je ne saurais trop insister là-dessus. Ce que la division scolaire offre, ressemble vraiment trop à un retour en milieu scolaire avec des jeunes. Au centre, personne ne sait ce que les gens étudient....*

— *C'est la porte à côté, avec leur propre horaire, et c'est bien mieux pour des gens qui travaillent. On nous offre des locaux à bureaux aménagés sans nous faire payer le gros prix, un endroit agréable où les gars ne se sentent pas comme dans un sous-sol. Ils ont été traités bien mieux qu'ailleurs. C'est très professionnel. Personne ne lève les sourcils, on s'adapte aux clients et on les traite bien.*

— *Ils sont capables de composer avec des populations multiethniques et sont tout simplement très accueillants pour les étudiants. Ils sont vraiment accessibles pour leurs clients, au-delà de ce qu'on attendrait normalement d'eux. Il faut tenir compte de la peur des clients et des défavorisés face à la technologie. Le centre est très professionnel dans son approche, en les traitant très bien, de façon positive.*

— *C'était une contribution de valeur pour notre localité, cette formation. Il y en a vraiment très peu d'offerte aux adultes. Le collège cible différents besoins, comme le développement personnel. Il n'y a aucun endroit où l'on peut obtenir une formation ou des installations adaptées à ses besoins. Quand on veut former ses employés et adapter un cours pour eux en faisant venir un animateur pour un cours particulier, il faut avoir recours aux services du CCF.*

Autrement dit, les employeurs que nous avons interrogés se sont révélés extrêmement positifs quant à la valeur de la formation et des services connexes offerts par les CCF avec lesquels ils ont traité. Il serait juste de conclure que ces services ont effectivement accru leur compétitivité, si l'on admet qu'une main-d'œuvre plus compétente et plus confiante peut contribuer à ce résultat. Les employeurs en sont convaincus, et cela nous semble logique également.

b. Opinions des employés sur la mesure dans laquelle la formation et les services connexes des CCF ont accru leur compétitivité sur le marché du travail

Nous avons interrogé 122 employés sélectionnés dans la liste établie par huit des CCF et contenant les noms de tous les employés parrainés par les employeurs choisis pour l'enquête sur ces derniers. Globalement, nous avons choisi au hasard assez de noms pour pouvoir interroger deux employés par employeur. (Les huit CCF ont été choisis pour diverses raisons, dont la situation géographique, la taille, le type général d'exploitation et l'aptitude à fournir les noms des employés ainsi que des renseignements à jour pour les contacter.) Il s'ensuit que les employés représentaient généralement la même gamme de secteurs d'activités et d'occupations que les employeurs.

Comme ils avaient été parrainés par leur employeur pour recevoir de la formation, il n'y a pas lieu de s'étonner que 73 p. 100 des employés interrogés aient déclaré avoir suivi une formation pour accroître les compétences dont ils avaient besoin dans leur emploi actuel. Cela dit, il est intéressant de noter que 20 p. 100 d'entre eux (ce qui se situe au deuxième rang comme fréquence de réponse) ont déclaré avoir suivi leur formation afin d'être mieux placés pour changer d'emploi ou de carrière. (Comme plusieurs des stagiaires

travaillaient pour des compagnies ou des secteurs d'activité en transition, c'est sans doute un motif raisonnable d'avoir recours à la formation ou aux services connexes des CCF.)

De nombreux employés ont bénéficié de plus d'un type de formation. La formation qui a attiré le plus de stagiaires (45 p. 100) était la formation de base en informatique (utilisation d'un ordinateur personnel, maîtrise de MS Office et utilisation d'Internet). Un pourcentage presque identique de stagiaires (43 p. 100) ont suivi des cours de gestion ou d'administration, et 27 p. 100 des cours de perfectionnement des compétences nécessaires dans leur travail ou une formation conçue pour leur permettre d'atteindre des normes d'agrément plus rigoureuses (*Code des pratiques forestières*, sécurité, etc.). D'ailleurs, un employé sur six (16 p. 100) a suivi des cours pour améliorer sa culture générale (FG, etc.).

En outre, un cinquième des répondants (19 p. 100) ont déclaré s'être aussi prévalus des ressources du CCF pour obtenir un service de counselling ou des conseils sur leurs choix de formation ou sur la planification de leur carrière. Un pourcentage légèrement moins élevé y ont puisé de l'information sur le marché du travail et sur la formation offerte ailleurs. (Nous pensons que ces réponses « groupées » ont été données par les mêmes répondants, mais nous ne pouvons pas l'affirmer à ce niveau d'analyse.)

La grande majorité des employés ont trouvé la formation et les services des CCF très utiles, puisque 73 p. 100 les ont jugés « très utiles » et 16 p. 100 « utiles ». Aucun d'entre eux ne les a trouvés absolument inutiles, ni pas très utiles. Voici quelques déclarations typiques :

— *C'était extrêmement utile. J'ai tiré plus de ces deux semaines que de toute l'année précédente. Maintenant, je vais recevoir une autre formation parce que la compagnie a constaté les avantages de la première : ils m'ont affecté à un programme d'apprentissage parce qu'ils ont constaté une grande amélioration. Maintenant qu'ils ont constaté l'avantage d'avoir un employé parfaitement formé, ils ont embauché un spécialiste qui va travailler ici pour me former. En fait, ma formation a créé un emploi.*

— *Pour diriger une association sans but lucratif, le centre m'a vraiment aidé à tenir compte de l'aspect commercial au sens large du terme, en me sensibilisant davantage au volet de la gestion des affaires, et j'accorde désormais beaucoup plus d'importance aux affaires dans mon approche. Par exemple, je pense à avoir recours à la publicité et au marketing plutôt que de me contenter du bouche à oreille si répandu dans les organisations sans but lucratif (qui se concentrent sur leur simple survie). J'ai plus d'assurance et une approche plus « d'affaires » dans mes rapports avec les autres organisations, comme si je m'attendais à obtenir quelque chose, et je peux avoir plus d'exigences au besoin.*

— *Le contenu était entièrement satisfaisant, plus que je ne l'espérais. Il y avait un peu de tout, des trucs mnémoniques, des habiletés pour composer avec les gens, des moyens d'avoir confiance en soi en public. Chaque partie du cours m'a rapporté quelque chose.*

— *J'en ai tiré plus que je ne l'aurais jamais rêvé.*

Les répercussions de cette amélioration des habiletés ont même été remarquées au niveau de la collectivité. Comme un membre du personnel d'un organisme offrant de nombreux services sociaux nous l'a confié :

— *C'était extrêmement utile parce que ça visait à répondre à une demande précise de renforcement communautaire. J'ai vraiment constaté une différence dans la collectivité, car ceux qui n'ont pas suivi le cours communiquent maintenant moins bien que les autres. Plus il y aura de gens qui parlent le même langage, mieux ce sera.*

Les répondants ont aussi déclaré que la formation avait accru leur employabilité. Les clients qui avaient déjà un emploi ont dit qu'acquérir de nouvelles habiletés avait amélioré leur curriculum vitæ et leur avait procuré des certificats, des billets, etc. À leur avis, leurs chances d'obtenir de l'avancement, de changer d'emploi ou d'obtenir une augmentation de salaire s'en étaient trouvé améliorées. Certains répondants qui avaient été en chômage nous ont dit que la formation les avait aidés à trouver un emploi ou à changer d'emploi.

Les clients nous ont aussi dit que la formation avait accru leur sentiment de confiance en eux-mêmes (soit en général, soit dans leur travail), amélioré leur moral et accru leur perception des habiletés requises ou des exigences de sécurité de leur entreprise.

— *Le cours était excellent. Il m'a donné la confiance de former d'autres personnes. Quand j'ai commencé [le cours sur la façon d'accroître l'efficacité de la formation qu'on dispense], j'étais aussi nerveux que les nouveaux, mais le cours a vraiment beaucoup accru ma confiance en moi. Après, j'étais capable de former vraiment les gens. J'ai formé des gens avant et après le cours, et les employés des deux groupes sont entièrement différents à cause de ma façon de les former.*

Les répondants n'ayant suivi que peu, voire pas du tout de formation après la fin de leurs études ont constaté que les cours du CCF leur avaient donné une meilleure perception de l'idée globale de recevoir de la formation. Ils nous ont dit avoir commencé à suivre la formation qu'on leur offrait en se sentant gênés ou nerveux quant à leurs aptitudes, ou en ne se sentant pas intéressés à poursuivre leur éducation. À la fin, ils avaient une confiance accrue en leurs aptitudes, se sentaient motivés pour améliorer encore davantage leurs habiletés ou étaient étonnés de toute l'amélioration que la formation pouvait leur apporter. Dans l'ensemble, ils nous ont dit qu'ils avaient vraiment l'intention de poursuivre la formation dans l'avenir.

— *Je suis bien plus futé que je ne le croyais. Avant de commencer, je me sentais minable, j'allais travailler et je revenais à la maison comme un zombie. Maintenant, j'aime vraiment étudier. Maintenant, ça me fait du bien, alors qu'avant, ça ne me disait rien. Dans le passé, la compagnie a donné à tous ses employés l'impression qu'ils étaient des minables. La formation a transformé*

la situation au travail. Maintenant, la compagnie se rend compte qu'elle a des diplômés de niveau secondaire et même de niveau collégial. Les attitudes changent.

— *Avant de commencer, j'étais intimidé. Je ne pensais pas que j'y arriverais. La formation m'a certainement persuadé que je peux le faire. Et puis, on n'est pas mis sur la sellette. Ce n'est pas grave d'échouer, pas comme à l'école. Alors, je me sens certainement bien mieux maintenant.*

— *J'étais intimidé, j'avais peur d'essayer. Même quand j'ai téléphoné pour me renseigner sur le cours, la personne à qui j'ai parlé a été très serviable et très rassurante. Alors, j'ai accepté parce que je savais que mon emploi l'exigerait bientôt. Les cours sont de bonnes choses. J'ai fini par mettre en place un système informatique pour trois compagnies. Je n'aurais jamais été capable d'exploiter une entreprise avec un chiffre d'affaires d'un million de dollars sans ça.*

— *Je veux vraiment plus de formation. Je n'avais pas idée du niveau de compétence auquel j'arriverais.*

— *Ça me fait souhaiter d'autre formation. J'étais un peu gêné d'aller au centre. Maintenant, je m'y sens très à l'aise et je suis ravi d'y être allé. Ces gens-là sont si serviables que c'est incroyable.*

— *J'ai la piqûre de la formation.*

Quelques répondants ont toutefois fait état d'un ou deux problèmes. À leur avis, les cours qu'ils ont suivis étaient trop superficiels pour leurs besoins, ou encore, il y avait trop d'information concentrée en trop peu de temps. Certains répondants ont aussi parfois exprimé un certain mécontentement à l'égard du niveau de connaissances ou du comportement des instructeurs. Nous ne savons pas quels ont été les résultats de ces remarques.

Il nous semble donc évident que, pour les employés interrogés, la formation et les services connexes reçus au CCF étaient considérés comme d'excellente qualité et d'une grande utilité pour améliorer leur niveau de compétences et leur employabilité globale. Ces répondants étaient extrêmement contents, pour ne pas dire vraiment reconnaissants, de la façon dont le personnel à tous les niveaux du CCF les avait traités. L'expérience a manifestement eu des retombées positives pour eux, à savoir une confiance accrue en leur aptitude à apprendre et une sensibilisation qu'ils n'avaient jamais eue (ou une sensibilisation accrue) à l'intérêt d'apprendre toute sa vie.

c. *Qu'est-ce que les enquêtes auprès du groupe de référence et du groupe témoin nous apprennent sur la mesure dans laquelle la formation et les services connexes des CCF ont accru la compétitivité des employés sur le marché du travail?*

Les enquêtes effectuées auprès des personnes qui se sont prévalues des services des CCF, et d'un groupe témoin pour la deuxième étape du processus d'évaluation dans son ensemble, ont été décrites ailleurs de façon détaillée par la firme d'enquêteurs responsables de la recherche. Grâce à la coopération opportune du personnel de cette firme, nous avons pu retourner à la base de données pour procéder à ce que nous considérons comme une méta-analyse des variables sélectionnées.

La première des enquêtes en question, menée à bien en février 1998, portait sur 806 personnes inscrites à un programme de formation du CCF vers la fin de 1997, ainsi que sur 418 prestataires d'assurance-emploi ou d'aide sociale qui n'avaient eu aucun contact avec un CCF (le groupe témoin). Les interviews de suivi auprès de 561 participants et de 280 personnes faisant partie du groupe témoin ont eu lieu en octobre 1998.

Les constatations décrites dans le rapport succinct que nous avons préparé par la suite (voir le volume 2, le rapport technique), et dont ces constatations résumées sont tirées, étaient basées sur un sous-échantillon de répondants aux deux enquêtes. La méta-analyse était axée sur l'incrémentalité, autrement dit sur l'avantage que l'expérience de la formation reçue au CCF représentait pour les participants et qu'ils n'auraient peut-être pas obtenu autrement. Pour déterminer ce facteur, on compare le cas des répondants ayant bénéficié de la formation d'un CCF et qui touchaient des prestations d'assurance-emploi ou d'aide sociale avant de commencer à recevoir cette formation avec celui des répondants d'un groupe témoin qui touchaient des prestations d'assurance-emploi ou d'aide sociale vers la fin de 1997 (au moment où les membres du premier groupe commençaient leur formation). Cette comparaison est basée sur la situation de l'emploi des répondants au moment de l'interview de suivi, en octobre 1998. Nous avons sélectionné un sous-échantillon d'anciens prestataires d'assurance-emploi ou d'aide sociale qui avaient reçu une formation au CCF dans l'échantillon complet comprenant des gens qui avaient un emploi ou qui ne touchaient pas de telles prestations, parce que le groupe témoin était composé exclusivement de prestataires d'assurance-emploi ou d'aide sociale. Par conséquent, pour assurer le degré de comparabilité le plus exact possible afin de mesurer l'incrémentalité, la base de données que nous avons créée pour notre analyse était limitée à des échantillons de prestataires d'assurance-emploi ou d'aide sociale pour les deux sous-groupes (le sous-groupe de référence et le sous-groupe témoin).

Nos constatations sont basées sur les échantillons suivants :

- N = 90 répondants ayant reçu une formation au CCF et qui touchaient des prestations d'assurance-emploi avant d'avoir commencé cette formation;
- N = 79 répondants ayant reçu une formation au CCF et qui touchaient des prestations d'aide sociale avant de commencer cette formation;
- N = 171 répondants du groupe témoin qui touchaient des prestations d'assurance-emploi vers la fin de 1997 et qui n'ont pas reçu de formation dans un CCF;

N = 109 répondants du groupe témoin qui touchaient des prestations d'aide sociale vers la fin de 1997 et qui n'ont pas reçu de formation dans un CCF.

Nous avons comparé l'ensemble des deux groupes en fonction de variables de résultats clés et comparé aussi les prestataires d'assurance-emploi (N=90) qui ont reçu une formation au CCF avec ceux du groupe témoin (N=171), d'une part, et les prestataires d'aide sociale qui avaient reçu une formation dans un CCF (N=79) avec ceux du groupe témoin (N=109), d'autre part. Les quatre variables de résultats clés liées à l'emploi sont les suivantes :

1. taux d'emploi : pourcentage des répondants ayant un emploi au moment de l'interview de suivi;
2. durée de l'emploi;
3. répartition de l'emploi selon la profession;
4. niveau de compétences de l'emploi dans la CNP.

La description complète de nos constatations figure dans le Rapport technique, avec les tableaux correspondants. En résumé, voici nos constatations pour chacune des variables de résultats clé.

1. Emploi

Plus des deux tiers (68 p. 100) de l'ensemble du sous-échantillon de chaque groupe qui touchaient des prestations d'assurance-emploi vers la fin de 1997 avaient un emploi au moment de l'interview de suivi, en octobre 1998. La comparaison entre les membres du groupe de référence et ceux du groupe témoin révèle une différence modeste, puisque les premiers avaient un taux d'emploi de 63 p. 100 et que ce taux était de 71 p. 100 pour les seconds.

Il vaut la peine de souligner, bien que ce ne soit pas statistiquement significatif[14] qu'une analyse plus poussée a révélé que les membres du groupe témoin qui avaient reçu une formation en emploi ailleurs (N=28 pour les prestataires d'assurance-emploi et N=19 pour les prestataires d'aide sociale) avaient un taux d'emploi nettement plus élevé que ceux qui n'avaient reçu aucune formation de ce genre.

Le pourcentage des prestataires d'aide sociale des deux groupes qui avaient un emploi au moment de l'interview de suivi était très faible, puisque juste un peu plus du quart (27 p. 100) de l'ensemble de notre sous-échantillon de répondants qui touchaient des prestations d'aide sociale vers la fin de 1997 avaient un emploi à ce moment-là. Dans ce sous-échantillon, les membres du groupe de référence tendaient nettement plus que ceux du groupe témoin à avoir eu un emploi (41 p. 100 c. 17 p. 100, ce qui est statistiquement significatif). Néanmoins, il y a dans le groupe témoin un pourcentage beaucoup plus élevé de prestataires à long terme de l'aide sociale qui ont souvent de multiples obstacles à l'emploi à surmonter, de sorte que leur taux d'emploi nettement moins élevé est prévisible.

14 Nous avons choisi la variable aléatoire khi-carré avec un niveau de confiance de 0,05 comme seuil général de signification statistique dans notre analyse.

Il s'ensuit que la formation reçue au CCF est particulièrement avantageuse pour les anciens prestataires d'aide sociale et qu'elle l'est moins pour ceux qui touchaient des prestations d'assurance-emploi, compte tenu de nos constatations sur les prestataires d'assurance-emploi qui n'ont pas reçu de formation au CCF.

Nous tenons aussi à faire un recoupement avec d'autres études d'évaluation que nous avons effectuées, qui révèlent clairement l'existence d'une différence marquée dans la préparation à l'emploi des prestataires d'assurance-emploi en général et des prestataires d'aide sociale, surtout de longue date. Pris collectivement, les prestataires d'assurance-emploi ont de meilleurs résultats en matière d'emploi, sans différence marquée entre les membres du groupe de référence et du groupe témoin. Les taux d'emploi des prestataires d'aide sociale sont beaucoup moins élevés, mais les répercussions de la formation reçue au CCF semblent avoir été nettement plus positives pour eux. Compte tenu des obstacles à l'emploi que beaucoup d'entre eux doivent surmonter, c'est peut-être un indicateur de l'efficacité relative de l'approche des programmes des CCF.

2. Durée de l'emploi

Parmi les anciens prestataires d'assurance-emploi, les membres du groupe témoin avaient un emploi depuis beaucoup plus longtemps que ceux qui avaient reçu une formation au CCF au moment de l'interview de suivi (et c'est statistiquement significatif). Il est impossible de déterminer les facteurs qui peuvent avoir contribué à cette situation, bien qu'elle puisse être simplement attribuable au fait que la formation suivie par les seconds signifie qu'ils ont passé du temps dans un contexte de formation plutôt que dans un emploi. (Il aurait fallu que la période de suivi soit plus longue et qu'on pose des questions plus détaillées aux répondants pour avoir plus d'information sur ces facteurs.)

Chez les anciens prestataires d'aide sociale, les membres du groupe ayant reçu de la formation dans un CCF étaient nettement plus susceptibles que les autres d'avoir eu un emploi pendant au moins six mois. Les résultats ne sont pas statistiquement significatifs, mais le fait est que 50 p. 100 des premiers étaient dans cette situation comparativement à 39 p. 100 des seconds. Cela tend à confirmer notre constatation persistante que la participation à la formation dans un CCF semble particulièrement efficace pour les prestataires d'aide sociale, bien qu'elle soit avantageuse pour d'autres aussi (y compris, comme nous l'avons déjà mentionné, les employés et les employeurs).

3. Répartition selon la profession

Chez les répondants qui avaient auparavant touché des prestations d'assurance-emploi, près des deux tiers des emplois trouvés par ceux qui avaient reçu une formation dans un CCF étaient concentrés dans trois secteurs : la vente et les professions dans les secteurs des services (26 p. 100); les professions dans les secteurs des affaires, des finances et de l'administration (21 p. 100); et les professions dans les secteurs des métiers, des transports et de l'opération de machinerie (18 p. 100). Dans le cas des répondants du groupe témoin, les plus forts pourcentages d'emploi se situent dans le secteur des métiers, des transports et de l'opération de machinerie (24 p. 100); dans celui des professions caractéristiques de

l'industrie primaire (22 p. 100); et enfin dans celui des ventes et des services (19 p. 100). Il semble donc que les gens qui reçoivent une formation dans un CCF sont préparés à des emplois de cols blancs. Étant donné que beaucoup de CCF œuvrent dans des localités largement tributaires des industries primaires et des secteurs d'activité connexes, cela peut refléter un avantage à long terme pour les prestataires d'assurance-emploi qui bénéficient d'une telle formation, en ce sens que plusieurs d'entre eux trouvent du travail dans des professions « mobiles » qui peuvent aussi leur offrir de plus grandes possibilités d'amélioration à long terme de leurs niveaux de compétences.

Chez les répondants qui touchaient auparavant des prestations d'aide sociale, les plus fortes concentrations d'emplois, tant pour les membres du groupe de référence que pour ceux du groupe témoin, sont dans le secteur de la vente et des services (44 p. 100 et 42 p. 100, respectivement).

4. Niveaux de compétences de la CNP[15]

Il n'y avait aucune différence significative entre les niveaux de compétences de la CNP chez les répondants ayant un emploi au moment de l'interview de suivi. C'est aussi vrai quand on compare les deux sous-groupes de répondants ayant reçu une formation dans un CCF avec ceux du groupe témoin qui avaient touché des prestations soit d'assurance-emploi, soit d'aide sociale.

5. Types d'emplois

La majorité des emplois qu'avaient les répondants anciens prestataires d'assurance-emploi ou d'aide sociale au moment de l'interview étaient à temps plein. Il n'y a aucune différence significative entre ceux du groupe de référence et du groupe témoin quant aux pourcentages d'emplois à temps plein ou à temps partiel.

Résumé des commentaires sur les résultats de la méta-analyse

Les constatations de la méta-analyse sur les répercussions de la formation reçue dans un CCF pour les participants sont intéressantes, mais pas concluantes. On a l'impression que la formation est un avantage en soi, qu'elle ait été reçue dans un CCF ou pas, et que la formation dispensée par les CCF est particulièrement efficace pour accroître l'employabilité des anciens prestataires d'aide sociale, parce qu'il leur devient plus facile aussi bien de trouver que de conserver un emploi.

---

15 La grille de la Classification nationale des professions (CNP) comprend neuf genres de compétences et quatre niveaux de compétences (ainsi qu'un groupe distinct de professions de cadres). Le Niveau de compétences A de la CNP comprend toutes les professions dites libérales (juges, médecins, enseignants, professeurs d'université et ingénieurs). Le Niveau de compétences B comprend les professions techniques et spécialisées (technologues et techniciens médicaux, programmeurs, travailleurs sociaux, ouvriers qualifiés et certains superviseurs). Le Niveau de compétences C comprend les professions de commis et des professions intermédiaires comme celles des messagers, conducteurs de camions de livraison, vendeurs au détail, bûcherons et pêcheurs, ainsi que la plupart des opérateurs de machines en usine. Enfin, le Niveau de compétences D englobe les professions élémentaires comme celles des concierges, manœuvres en construction, manœuvres agricoles et manœuvres en usine.

d. *Qu'est-ce que les groupes de réflexion formés de participants actuels nous apprennent sur la mesure dans laquelle la formation et les services connexes des CCF ont accru leur compétitivité sur le marché du travail?*

Dans le cadre de nos visites dans douze CCF, quand des participants actuels étaient disponibles, nous les avons réunis dans des groupes de réflexion pour approfondir nos connaissances de première main sur la formation qu'ils avaient reçue dans ces centres. Nous avons choisi des participants qui bénéficiaient de plus d'un programme ou service, dans toute la mesure du possible. Malgré tous les problèmes liés aux horaires et à la disponibilité des intéressés, nous avons réussi à réunir 74 personnes en tout dans des groupes de discussion, lors de neuf de nos douze visites.

Les rencontres des groupes de discussion se sont typiquement déroulées dans la salle de conférence du CCF. Nous avons eu recours à une approche structurée pour orienter la séance, mais l'atmosphère était détendue et nous avons encouragé les interactions. Les groupes étaient de taille variable (de 1 à 25 personnes), mais les participants étaient quatre en moyenne, exception faite de deux gros groupes. Les groupes ont discuté de la formation reçue, de la façon dont les participants avaient été informés de l'existence du cours, de leurs attentes, des points forts des services du CCF et des problèmes constatés. La plupart des participants n'avaient pas encore terminé leur formation de sorte que peu d'entre eux ont été en mesure de nous dire ce que le cours ou le service dont ils bénéficiaient signifierait pour leur compétitivité sur le marché du travail local. Le reste de cette partie du rapport est un exposé de ce que ces discussions nous ont appris.

Dans l'ensemble, les participants étaient inscrits à une vaste gamme de programmes alors offerts par les CCF, comme des cours d'amélioration des connaissances générales et des compétences de base et des cours sur la technologie de pointe, les habiletés d'affaires et les aptitudes connexes, ainsi que sur la préparation à l'emploi et à la carrière.

Les attentes des participants à l'égard de la formation ou des services des CCF tendaient à refléter la combinaison de formation ou de services recherchée, par exemple :

- amélioration de leurs compétences en gestion;
- acquisition d'une compétence technique comme complément de leur expérience pratique sur le terrain;
- acquisition de certaines compétences en affaires qu'ils pourraient mettre à profit pour fonder une nouvelle entreprise ou travailler dans une petite entreprise;
- acquisition d'une spécialité informatique ou d'une formation professionnelle nécessaire pour un emploi convoité;
- acquisition de compétences en informatique qui leur seraient utiles dans leur travail ou comme conditions d'accès à de nombreux emplois;
- acquisition d'une compréhension de base d'Internet afin de pouvoir se servir de cet outil dans leurs activités de recherche d'emploi;
- poursuite de leurs études jusqu'au niveau du secondaire pour pouvoir présenter des demandes d'emploi ou pour s'inscrire à un programme collégial ou encore à une formation technique.

Certains participants s'étaient manifestement inscrits à la formation ou aux services du CCF par pur intérêt personnel, alors que d'autres voulaient améliorer l'ensemble de leurs compétences en vue de trouver un emploi ou de pouvoir en décrocher un meilleur. Par conséquent, pour la plupart d'entre eux, la formation ou les services étaient liés à un objectif d'emploi.

Nous n'avions pas de données claires pour tous les participants à nos groupes de discussion sur la mesure dans laquelle les CCF répondaient à leurs attentes, bien qu'environ 90 p. 100 des personnes interrogées aient dit qu'on avait répondu à leurs attentes jusque là. Ceux qui estimaient qu'on n'avait répondu que partiellement à leurs attentes ont dit craindre que l'absence d'agrément réduise leurs chances d'avoir accès à un programme de suivi à l'extérieur du CCF.

Même si beaucoup de ces participants suivaient ou recevaient encore une formation ou des services de leur CCF, les observations suivantes laissent entendre que l'expérience a eu des répercussions positives sur certains d'entre eux.

— *J'ai pu appliquer ce que j'ai appris dans mon travail;*
— *J'ai été capable de régler certains des problèmes que nous avions avec nos ordinateurs à mon travail;*
— *Mon anglais s'améliore;*
— *J'ai récemment fait du tutorat comme bénévole dans ce domaine;*
— *J'ai pu me servir d'Internet pour faire une meilleure recherche d'emploi;*
— *J'ai maintenant un bon curriculum vitæ et j'ai présenté des demandes d'emploi;*
— *Apprendre m'intéresse davantage; je veux suivre des cours plus difficiles (en sciences) et obtenir de bonnes notes.*

Quand nous avons demandé aux participants ce qu'ils considéraient comme les points forts des CCF, ceux qu'ils ont le plus souvent mentionnés étaient les suivants :

- le personnel amical et serviable;
- les horaires variables, l'adaptation aux horaires de leurs clients et l'orientation axée sur le service à la clientèle;
- les instructeurs très compétents, le milieu d'apprentissage privilégiant les adultes, les petites classes, la possibilité d'obtenir de l'aide individuelle et le matériel d'apprentissage pratique;
- l'accès aux ordinateurs, l'apprentissage informatique à une cadence autogérée (« signifiant qu'on peut progresser à son rythme »);
- l'accès à un conseiller d'orientation et l'aide pour acquérir de l'expérience de travail.

En somme, les membres du groupe de réflexion ont qualifié leur participation à la formation et aux services des CCF comme très positive et utile.

Résumé des constatations sur l'atteinte de l'objectif 3

Il est évident que les CCF ont atteint cet objectif dans une large mesure. Même si on ne peut s'attendre à ce qu'un seul programme ou un seul centre accroisse la compétitivité « mondiale » de l'industrie, le fait est que les employeurs qui se sont prévalus des services de formation des CCF sont très élogieux à leur égard et vantent les mérites d'une formation qui a contribué à améliorer le niveau de compétence de leur effectif. Ils vantent l'approche proactive, la grande réceptivité et la rapidité de la direction et du personnel des CCF avec lesquels ils ont travaillé pour définir leurs besoins de formation, puis pour trouver des moyens innovateurs d'y répondre. Les employeurs nous ont souvent déclaré avoir tenté de combler ces besoins de différentes manières, en recourant notamment à d'autres fournisseurs de services, mais qu'ils n'ont pas obtenu de résultats positifs avant l'entrée en scène des CCF.

Les employés interrogés ont aussi des opinions très positives quant à la formation reçue et aux rapports que le personnel des CCF a su établir avec eux. Ils estiment que leurs compétences se sont améliorées, et ils ont fait état d'un plus grand sentiment de confiance en eux-mêmes et de l'importance accrue qu'ils accorderont à la formation à l'avenir.

Les CCF privilégient la technologie informatique pour la formation qu'ils offrent, et la diversité du contenu de leurs cours est impressionnante. La technologie est adaptée aux besoins du consommateur, qu'il s'agisse d'un employeur, d'un employé ou de quelqu'un d'autre. Au moins deux CCF se sont dotés d'une unité mobile pour dispenser de la formation en informatique et plusieurs d'entre eux ont mis en place des installations de formation au lieu de travail des employeurs. Ils achètent de plus en plus de logiciels basés sur Internet et les offrent à leurs clients pour qu'ils puissent poursuivre leur formation à la maison.

Toutes ces activités témoignent d'une utilisation très proactive et créatrice de la technologie électronique par les CCF pour promouvoir la formation dans les collectivités qu'ils servent.

Objectif 4

> *Acquérir une autonomie financière afin de ne plus dépendre de la subvention gouvernementale pour ce qui est des frais d'exploitation en générant des recettes, en accroissant les sources de financement provenant du secteur privé, en créant des partenariats, en collaborant avec la collectivité et en administrant judicieusement les fonds.*

Cet objectif devrait être envisagé en fonction de ses trois volets, soit sa position dans l'histoire de l'IS/CCF, sa mise en œuvre par les CCF et ses chances d'être atteint, car chacun des trois a contribué à déterminer les autres.

Il peut être utile de commencer par l'histoire de l'établissement de cet objectif. Les répondants clés de la direction des partenaires gouvernementaux dans l'ensemble du programme nous ont beaucoup aidés à le situer dans le contexte stratégique général.

Plusieurs d'entre eux — des deux paliers de gouvernement — nous ont déclaré que l'IS/CCF avait été conçue en tant que moyen pour chaque collectivité de trouver sa propre manière d'améliorer sa situation socio-économique grâce à des programmes de formation soigneusement ciblés, présentés par des intermédiaires et contrôlés par la collectivité elle-même. La stratégie d'élaboration du programme des CCF était expressément et délibérément conçue pour éviter une approche « générale » ou « dictée » par la direction, qui reconnaîtrait plutôt que les collectivités ont des besoins particuliers et qu'elles pourraient et devraient donc trouver leurs propres moyens tout aussi particuliers d'y répondre. Cela dit, bien que les collectivités aient eu beaucoup à dire sur la structure de leur CCF et sur ses éventuels besoins financiers, quelques-uns des répondants clés de la direction des partenaires ont déclaré avoir toujours l'impression que les collectivités avaient dû se conformer plus qu'on ne l'espérait à un cadre prédéterminé.

Sur la question de l'autonomie financière des CCF en tant que telle, un de ces répondants des hautes sphères gouvernementales nous a parlé des hypothèses qui ont été émises dès le début au sujet de l'IS/CCF :

> *Nous avons toujours espéré que les CCF deviendraient indépendants, qu'ils s'autofinanceraient et qu'ils appartiendraient à la collectivité servie. C'était le but original. Ils auraient pu briguer des contrats gouvernementaux, mais ils n'auraient pas eu de subventions d'exploitation de base [après la fin de l'IS]. Ils allaient être des organismes de formation indépendants, comme les 1 400 autres institutions privées d'enseignement postsecondaire, et ils devaient être des intermédiaires plutôt que des fournisseurs de services. C'était l'idée directrice dès le départ, pour minimiser la jalousie du système public, d'en faire des intermédiaires et non des fournisseurs.*

Les implications de cette exigence — l'autonomie financière, sans exception — sont vite devenues évidentes, comme un autre des répondants clés nous l'a dit :

> *Il est agréable pour une localité d'avoir un CCF, mais les plus petites ne peuvent pas générer les 250 000 $ à 300 000 $ par année qu'il faudrait pour leur budget d'exploitation. Si les CCF n'étaient que des intermédiaires, il faudrait qu'ils obtiennent des contrats totalisant de 2,5 à 3 millions de dollars par année, et ils en sont incapables. Ils pourraient avoir une marge de profit plus élevée s'ils fournissaient plus de services eux-mêmes directement, mais ce ne serait pas encore suffisant.*

Un autre de ces répondants nous a donné plus de détails en ce qui concerne la mesure de l'atteinte des objectifs de l'ensemble du programme :

> *[La mesure dans laquelle cet objectif a été atteint] est très inégale. Peut-être devrait-il y avoir un moyen d'établir une mesure ajustée de l'autosuffisance, compte tenu des conditions locales [...] Nous n'arriverions à rien s'il n'y avait qu'une seule et même norme d'autosuffisance parce que les localités diffèrent. C'est une erreur de conception de les traiter comme si elles étaient égales, parce que leurs situations sont différentes.*

Ce répondant a d'ailleurs poursuivi en disant ceci :

> *Exiger des CCF qu'ils ne fassent pas concurrence à d'autres services pose un autre problème aussi, parce qu'il leur est impossible de fonctionner de cette façon dans certaines localités, comme nous pouvons le constater dans quelques-uns des plans de formation; le problème a aussi été soulevé dans les assemblées générales annuelles.*

Ces facteurs découlant de la stratégie et de la planification qui font obstacle à l'atteinte de l'objectif peuvent être devenus évidents avec le temps, mais cela ne signifie pas pour autant que les CCF n'ont pas tenté de les surmonter dans la mise en œuvre de leurs plans d'activités et dans leur exploitation quotidienne.

En fait, tous les CCF cherchent activement à générer des recettes même si leur approche présente de grandes différences à deux égards : la mesure dans laquelle ils souscrivent à l'idée qu'une grande partie de leurs programmes devraient être gérés sur une base de recouvrement des coûts et la mesure dans laquelle la situation locale leur permet de s'engager dans de telles activités.

Premièrement, tous les CCF ont fini par accepter l'idée de devoir générer au moins un certain pourcentage de recettes, puisque leurs subventions d'exploitation sont réduites de 20 p. 100 chaque année et qu'il est bien évident que d'autres rentrées de fonds doivent compenser[16]. Toutefois, pour y arriver, ils devront probablement moins s'occuper de répondre aux besoins des plus défavorisés économiquement et socialement afin de pouvoir offrir des programmes aux organisations, aux employeurs ou aux gens mieux placés pour les payer (ou faisant payer leur formation par d'autres). Cette approche est diamétralement opposée à la philosophie de quelques-uns des CCF et en met beaucoup d'autres dans une situation passablement inconfortable, puisqu'ils sont convaincus d'être tout autant des organismes de service « public » que « privé », voire des entreprises. Ils veulent générer autant de recettes que possible, mais pas au prix de devoir refuser de servir ceux qui ne peuvent pas se payer leurs services ou qui ne peuvent pas être parrainés d'une façon ou d'une autre.

Les CCF qui se situent entre les deux pôles, aussi bien du point de vue philosophique que de celui de la mise en œuvre de mécanismes d'autonomisation financière, ont trouvé de nombreuses façons originales pour pouvoir offrir une combinaison de ressources de formation et de services connexes. La description des programmes qui figure au début de la rubrique des constatations et les grilles individuelles des CCF du Rapport technique le confirment éloquemment. Néanmoins, les CCF ne sont pas financièrement indépendants maintenant et ne croient pas réellement pouvoir le devenir à long terme non plus.

À l'autre extrême, il y a peut-être trois CCF bien déterminés à générer la totalité de leurs recettes qui n'envisagent même pas d'offrir des programmes sans recouvrer leurs coûts ou sans générer des bénéfices. Ils tendent à servir les employeurs du secteur privé ou des

---

16 Les CCF en exploitation depuis moins de cinq ans vont continuer à recevoir de la province la partie restante de ces subventions pour toute la période de cinq ans, même si l'IS a officiellement pris fin.

organismes sans but lucratif, mais peuvent aussi servir des clients qui ne les paient pas, à condition qu'ils soient parrainés par un programme gouvernemental avec lequel ils ont conclu un marché de services. Cela peut comprendre la prestation de toute une gamme de services offerts aux prestataires d'assurance-emploi, pour le gouvernement fédéral, ou à ceux de l'aide sociale, pour le gouvernement provincial.

Ces trois CCF ont déjà cessé ou cesseront bientôt d'être tributaires de la subvention gouvernementale pour ce qui est de leurs frais d'exploitation. Il est toutefois essentiel de souligner qu'ils sont tous trois situés dans des localités où l'économie mixte est relativement prospère ou alors l'industrie privée s'est tournée vers eux pour en faire à toutes fins utiles son volet de formation. (Toutefois, il ne faut pas oublier qu'ils peuvent aussi fournir des services à des personnes parrainées par des programmes sociaux des deux gouvernements.)

Enfin, quelle est la probabilité que les CCF puissent atteindre cet objectif? Lors des entrevues, les membres de la direction et du personnel étaient généralement plus optimistes que leurs conseils d'administration, lesquels tendaient à être divisés à cet égard. Nous dirions qu'au moins les trois quarts des CCF ne croient pas pouvoir cesser de dépendre financièrement de la subvention gouvernementale en ce qui a trait à leurs frais d'exploitation. Ce n'est pas parce qu'ils n'ont pas essayé, ni parce qu'ils ne continuent pas d'essayer d'y arriver : leur opinion est basée sur le simple calcul mathématique des contrats qu'ils devraient obtenir pour assumer leurs frais d'exploitation actuels. Les CCF ont tout simplement été créés dans des localités économiquement vulnérables, et si la situation de ces localités a changé au cours des cinq dernières années, elle s'est plutôt dégradée, souvent de beaucoup.

Comme nous l'avons déjà précisé en citant les propos d'un répondant clé sur le contexte économique, législatif et stratégique de l'époque où l'on a conçu le concept de l'IS/CCF, les responsabilités respectives du gouvernement fédéral et du gouvernement provincial en ce qui concerne la formation et son financement ont beaucoup changé. Les années qui se sont écoulées depuis ont aussi été empreintes par une érosion marquée des sommes injectées dans les subventions aussi bien directement au niveau des gouvernements qu'à celui des organismes du secteur public.

L'un des facteurs d'incertitude pour les CCF quant à leur autonomie financière est celui des répercussions éventuelles de l'Accord sur la formation pour leur capacité de générer des recettes. Comme cet Accord n'a pas encore été mis en œuvre, l'incertitude va persister.

Il s'ensuit que, même si les CCF dans leur ensemble ont amélioré leurs habiletés d'entrepreneurship et qu'ils sont généralement très ouverts à l'idée de maximiser leur capacité de générer des recettes, cette capacité semble trop limitée par les conditions externes, au point que seuls quelques-uns d'entre eux sont en voie d'atteindre l'objectif 4. La plupart estiment qu'ils pourraient se maintenir, peut-être à une échelle plus modeste, si les subventions gouvernementales leur permettaient de couvrir 30 p. 100 de leurs frais d'exploitation. Certains ont déjà commencé à réduire leur effectif, tandis que d'autres

cherchent à conclure d'autres partenariats avec les collèges et universités, les divisions scolaires et d'autres intervenants de leur localité pour rationaliser leurs efforts de formation combinés.

Néanmoins, les CCF reconnaissent que l'autonomie financière est peu réaliste pour la grande majorité d'entre eux. Nous sommes d'accord, en notre qualité d'évaluateurs, puisque nous estimons que trois tout au plus pourraient y arriver. Plusieurs d'entre eux ont mis assez d'argent de côté pour être en mesure de poursuivre pendant au moins trois ans des activités semblables à celles d'aujourd'hui, mais ils ne prévoient quand même pas acquérir un jour une autonomie financière leur permettant d'assumer seuls leurs frais d'exploitation.

Remarque sur les tendances des recettes générées outre celles de la formule de financement de base

Pour notre analyse du contexte financier dans lequel les CCF ont dû fonctionner, nous avons eu accès à des données qui nous ont été fournies par un des partenaires bailleurs de fonds sur les sources et sur le total des revenus générés par les contrats de dix-sept des CCF au cours des trois dernières années. Ces revenus ne font pas partie du financement de base qu'ils ont reçu par le biais de subventions, lesquelles étaient réduites de 20 p. 100 chaque année pendant les cinq années de l'IS. Nous avons soumis ces données à une analyse poussée afin de mieux faire ressortir le fait que le montant global de l'aide gouvernementale consacrée aux marchés de services a bel et bien baissé ces dernières années. Même si les CCF se sont efforcés de compenser cette baisse en trouvant d'autres sources de marchés de services, leur capacité d'acquérir leur autonomie financière est de plus en plus limitée, comme nous l'avons déjà déclaré. L'exposé complet de cette analyse supplémentaire figure dans le Rapport technique, mais ses points saillants sont présentés dans les paragraphes suivants.

Les données disponibles donnent une idée de la répartition relative des recettes obtenues de DRHC, du MAETT, du FRBC et des autres par chacun des dix-sept CCF.

Ces données révèlent que, dans l'ensemble, les CCF tirent 85 p. 100 de leurs recettes de marchés de services (à l'exclusion des subventions de base) de DRHC et d'autres sources. Ensemble, ils devraient offrir, en 1999-2000, des programmes et des services générant des recettes de 3,6 millions de dollars provenant de DRHC, de 1,3 million de dollars provenant du MAETT et de 200 000 $ provenant du FRBC, comparativement aux 5,1 millions de dollars de recettes provenant d'autres sources.

Les données montrent aussi que les recettes des CCF provenant de DRHC, du MAETT et du FRBC diminuent. Combinées, les recettes *provenant de ces trois sources étaient de :*

- 6,7 millions de dollars en 1997-1998;
- 6,1 millions de dollars en 1998-1999;
- 5,2 millions de dollars (prévisions) en 1999-2000.

En réalité, elles ont baissé de 9 p. 100 de 1997-1998 à 1998-1999, et l'on s'attend à une autre baisse de 15 p. 100 entre 1998-1999 et 1999-2000. Les marchés conclus avec le FRBC ne sont plus une source importante de recettes pour aucun des CCF, alors que cet organisme totalisait en 1997-1998 37 p. 100 et 54 p. 100 des recettes générées par les CCF dans deux localités largement tributaires de l'industrie forestière.

Résumé des constatations sur l'atteinte de l'objectif 4

Un seul CCF est largement indépendant financièrement, bien qu'il continue à recevoir des subventions gouvernementales (équivalentes à ses recettes) servant à financer certaines de ses activités de formation générant des recettes. Deux autres CCF seraient susceptibles de ne plus avoir à dépendre de la subvention gouvernementale pour assumer leurs frais d'exploitation. Au moins les trois quarts ne prévoient pas pouvoir atteindre cet objectif, bien que la plupart estiment qu'ils pourraient se maintenir si environ 30 p. 100 de leurs frais d'exploitation étaient couverts par les subventions gouvernementales, quitte à fonctionner sur une échelle plus modeste dans certains cas.

Cet objectif fait ressortir un dilemme inhérent au modèle du programme des CCF, dans le sens qu'ils sont censés renforcer des collectivités économiquement vulnérables en assurant le lien et en jouant le rôle d'intermédiaire, tout en générant des recettes suffisantes pour devenir financièrement indépendants. Généralement, les CCF qui sont en voie d'acquérir leur autonomie financière se consacrent presque entièrement à la conception et à la prestation de services leur permettant de générer des recettes. La majorité de leurs clients sont des employeurs. Toutefois, lorsqu'ils servent des gens qui ne peuvent pas payer eux-mêmes leurs services (des prestataires d'aide sociale, d'assurance-emploi, etc.), les CCF le font dans le cadre d'un marché conclu avec un ministère pour offrir des services au groupe-client. La plupart d'entre eux veulent continuer à offrir des services à divers groupes cibles, notamment à ceux qui ne peuvent pas payer eux-mêmes leur formation ou dont la formation ne peut pas être parrainée par d'autres. Cette volonté influe naturellement sur leur capacité de générer des recettes.

Le fait d'être situés dans de petites localités rurales dont beaucoup sont tributaires du secteur des ressources en période de ralentissement économique important limite considérablement l'aptitude des CCF à générer des recettes, peu importe la mesure dans laquelle ils sont disposés ou capables de le faire.

Les changements des rôles des gouvernements en ce qui concerne le soutien de la formation et des programmes d'emploi, et les incertitudes qui entourent le rôle des CCF dans le contexte de la mise en œuvre de l'Accord provincial sur la formation sont aussi des facteurs qui font obstacle au développement de leurs activités de génération de recettes.

Il s'ensuit que peu de CCF ont atteint cet objectif, mais les obstacles qu'ils doivent surmonter pour y parvenir sont pour la plupart imputables à des facteurs externes n'ayant rien à voir avec leur mode de fonctionnement.

4. Conclusions de l'évaluation sur l'ensemble de l'initiative : analyse des thèmes de l'évaluation sommative et des questions présentées dans le cadre d'évaluation originale

Jusqu'ici, nous nous sommes concentrés sur la mesure dans laquelle les Centres communautaires de formation (CCF) ont atteint chacun des quatre objectifs qui devaient guider leurs processus de mise en œuvre et qui ont déterminé les attentes quant à leurs résultats. Nous avons posé les questions qu'il fallait, à savoir qu'est-ce que les *CCF eux-mêmes* font et dans quelle mesure ont-ils mené à bien ce qu'ils avaient entrepris. Nous avons répondu à ces questions pour chacun des quatre objectifs, mais ces conclusions de notre évaluation à l'égard des processus de mise en œuvre et des résultats obtenus sont essentiellement des pièces du casse-tête que constitue le succès — ou l'échec — de l'Initiative stratégique (IS)/CCF dans son ensemble. Nous devons maintenant poser la question cruciale : qu'est-ce que l'*IS/CCF a fait, comme programme*, dans quelle mesure l'a-t-elle bien fait et quelles orientations le programme devrait-il prendre pour l'avenir?

Pour répondre à cette question, nous devons revenir aux quatre thèmes d'évaluation sur lesquels nous avons basé notre recherche. Ils ont été articulés très explicitement dans le cadre d'évaluation qui faisait partie intégrante de la documentation accompagnant la Demande de propositions, et précisés de façon plus détaillée encore dans le rapport sur la conception rédigé dans le cadre de la première étape de l'évaluation sommative. Ces thèmes sont les mêmes dans toutes les évaluations de programmes, quels qu'en soient les buts, les processus ou les résultats. Il s'agit de sa raison d'être, de ses répercussions et de ses effets, de la mesure dans laquelle ses objectifs sont atteints et des possibilités de rechange pour l'avenir.

Le cadre d'évaluation était long : pour chacun des principaux thèmes, il comprenait de cinq à neuf questions d'évaluation principales assorties de plusieurs autres sous-questions que nous souhaitions analyser dans nos recherches. (Le volume 2 contient un exemplaire de l'ordinogramme du cadre d'évaluation).

Dans cette dernière section du volume 1 du rapport de l'évaluation sommative, nous allons présenter chacun des quatre thèmes en groupant les questions du cadre d'évaluation en fonction de chacun d'eux, puis en y répondant en conséquence. Nous allons commencer par le thème des répercussions et des effets, puis passer à l'atteinte des objectifs et à la raison d'être du programme et enfin aux solutions de rechange, dans une progression qui nous semble logique.

4.1 Conclusions de l'évaluation relatives aux répercussions et aux effets de l'IS/CCF en tant que programme

Nous avons regroupé la multitude de questions et de sous-questions sur ce thème en cinq thèmes secondaires que nous présentons maintenant à tour de rôle, avec la conclusion de notre évaluation dans chaque cas.

1. *La mesure dans laquelle les CCF ont répondu aux besoins d'adaptation au marché du travail en comblant les besoins de formation de groupes ciblés dans la collectivité visée. (Ces groupes ciblés comprennent les entreprises et l'industrie, les syndicats et les personnes, particulièrement les prestataires d'assurance-emploi ou d'aide sociale.)*

Ni un CCF, ni aucun autre organisme ne saurait répondre à lui seul à toute la gamme des besoins d'adaptation au marché du travail de l'ensemble d'une collectivité. L'un des facteurs supplémentaires qui nous a menés à nos conclusions à cet égard est le fait que le concept même du modèle des CCF consistait à les implanter dans des collectivités économiquement vulnérables, qui ont par définition de formidables défis d'adaptation au marché du travail à relever.

Il n'empêche que, dans son ensemble, l'IS/CCF a su déterminer de façon systématique et innovatrice un très grand nombre de besoins de formation et mettre au point des moyens très originaux d'y répondre. Pris collectivement, les CCF se sont employés à définir des groupes cibles, qu'il s'agisse des travailleurs déplacés dans une localité basée sur l'exploitation des ressources primaires, des employés dans le commerce de détail ou d'une forte proportion de citoyens économiquement vulnérables, par exemple. Ils ont aussi beaucoup travaillé pour cerner les possibilités de recouvrement des coûts et pour les appliquer aux utilisateurs capables de payer leurs programmes.

Nos constatations sur le degré de succès des CCF en ce qui concerne les prestataires d'assurance-emploi ou d'aide sociale ne sont pas concluantes (et c'est en partie attribuable aux limitations des données), mais il semble bien que la participation aux programmes des CCF accroît l'employabilité de ces clients dans une certaine mesure. L'opinion des employeurs et des employés que nous avons interrogés est plus catégorique, puisqu'ils estiment que les services des CCF ont eu des résultats positifs marqués, notamment en sensibilisant davantage les premiers comme les seconds à la valeur de la formation elle-même.

2. *La mesure dans laquelle les CCF se sont servis de leur technologie pour sensibiliser la collectivité à sa valeur comme outil d'adaptation au marché du travail, notamment pour la formation.*

Il s'agit là d'une des répercussions les plus évidentes des CCF, qui exploitent effectivement toutes les possibilités de leur technologie informatique pour offrir une gamme complète de cours, allant des séances de sensibilisation communautaire à l'utilisation d'Internet où l'on pouvait participer sans rendez-vous à des cours interactifs structurés en direct.

Il faut comprendre l'utilisation de la technologie informatique par les CCF au niveau non seulement des cours qu'ils offrent, mais aussi de leur *façon de les offrir*. En effet, les CCF exploitent les possibilités de cette technologie afin de créer et de faciliter toutes sortes de contextes de formation, notamment grâce à des horaires très souples (ils sont allés dans un cas jusqu'à faire ouvrir les portes d'un édifice à 7 h 30 la fin de semaine pour qu'un client puisse venir suivre un cours avant son travail), à des programmes que l'apprenant peut utiliser sur son ordinateur personnel, à des laboratoires d'informatique installés dans certains cas dans les locaux des employeurs, et même, dans deux cas, à une unité mobile de formation en informatique. Les répercussions de l'utilisation de la technologie informatique par les CCF ont donc été entièrement positives.

Par contre, ils se servent beaucoup moins de la vidéoconférence. Quand ils l'ont utilisée, elle a été utile, mais la qualité des lignes, les niveaux d'équipement, les coûts et la nécessité pour certains types de formation d'être mieux adaptés au contenu et à l'auditoire des cours ont posé de grands obstacles qui ont limité l'utilisation de cette technologie.

3. La mesure dans laquelle les CCF ont accru la prise de décisions de la collectivité en matière de formation

La majorité des CCF ont beaucoup contribué à renforcer la prise de décisions de la collectivité en matière de formation, surtout quand on songe que les conseils d'administration des CCF eux-mêmes sont généralement composés de dirigeants locaux des secteurs de l'éducation, de la formation, du développement communautaire, du commerce et de l'industrie. Il y a des différences selon les localités, bien sûr, et l'efficacité des conseils d'administration comme mécanisme de prise de décisions communautaires pourrait encore s'améliorer, mais les CCF ont indubitablement renforcé le contrôle global de la collectivité sur les décisions de formation.

En outre, comme plusieurs CCF ont formé un consortium ou des groupes consultatifs communautaires qui se sont chargés de grands enjeux du développement économique communautaire et/ou de la rationalisation des activités de formation — ou qu'ils ont adhéré à de tels organismes —, ils jouent un rôle important dans le renforcement du contrôle communautaire à ces égards-là aussi.

Il serait naïf de penser qu'un seul CCF et ses partenaires pourraient réussir à s'emparer du contrôle communautaire intégral pour ce qui est des décisions de formation, puisqu'ils ne sont pas les seuls intervenants sur cette scène complexe, après tout. Certains des principaux intervenants sont même gérés à distance, de leur direction régionale voire provinciale, à Victoria ou à Vancouver. Nous avons souvent entendu parler d'intervenants locaux dans le secteur de la formation qui auraient souhaité contrôler davantage les décisions prises dans leur propre localité et qui en étaient incapables en raison de la structure de leur organisation ou de leur ministère.

Néanmoins, quand il était structuralement possible pour les partenaires de prendre des décisions au niveau local et que les CCF avaient beaucoup de latitude en ce sens, nous sommes convaincus qu'ils ont joué un rôle important pour donner à leurs collectivités des moyens de contrôler leur propre environnement de formation.

4. La mesure dans laquelle les CCF ont accru la qualité et l'offre des possibilités de formation dans leurs collectivités.

Premièrement, il ne fait aucun doute que les CCF ont accru les possibilités de formation offertes dans leurs localités. Ils peuvent avoir reproduit dans une certaine mesure la formation existante, mais sans nécessairement en faire double emploi, puisque les CCF ajoutent typiquement de la valeur à la formation en la rendant plus disponible grâce à des heures d'ouverture prolongées, en la basant sur un apprentissage électronique adapté au rythme des clients ou encore en adaptant les programmes de façon à répondre aux besoins de contenu précis d'un client donné (qu'il s'agisse d'un employeur ou d'une organisation, d'une seule personne ou d'un très petit nombre de stagiaires).

L'examen des cours offerts au fil des années par les CCF révèle l'existence d'une gamme vraiment impressionnante de contenus qui n'existaient souvent nulle part dans la région auparavant. (Les thèmes de ces cours n'existaient peut-être même nulle part ailleurs.) Il n'est pas rare pour un CCF d'élargir la portée des programmes existants en les menant jusqu'à l'agrément ou en les faisant passer de la théorie à la pratique et à l'agrément officiel (notamment, dans un cas, en concluant un marché avec le personnel du collège local afin de pouvoir offrir une formation menant à l'agrément pour compléter le cours théorique que le collège offrait jusque-là). Dans un autre cas, deux des CCF avaient pris des arrangements avec un groupe américain de testage et d'agrément pour lui faire administrer et corriger des examens menant à l'agrément dans un secteur de haute technologie qui n'étaient offerts nulle part ailleurs dans la région. De cette façon, les stagiaires qui avaient terminé cette formation (au CCF ou à un autre endroit) pouvaient passer l'examen d'agrément dans leur ville sans être obligés d'aller dans une autre province ou même aux États-Unis pour le faire.

Il est donc clair que, pris collectivement, les CCF améliorent l'accès aux possibilités de formation dans leurs localités. Il est toutefois plus difficile d'évaluer la qualité de leur formation. Nous savons que les niveaux de satisfaction déclarés par les répondants — employeurs, employés, membres des groupes de réflexion et partenaires communautaires — sont généralement très élevés, et nous savons aussi que, quand on leur a signalé des problèmes relatifs à la qualité, les CCF ont très vite réagi pour les régler. À notre avis, le fait même que les CCF fonctionnent dans un environnement où la satisfaction de la clientèle est la clé de la survie de leurs services les incite manifestement à offrir des services de qualité. Leur façon de traiter les clients dès leur premier appel ou leur première visite spontanée fait d'ailleurs partie de cette qualité. Ce qu'on nous a dit au sujet de la qualité des interactions interpersonnelles des membres des CCF — et nos propres observations personnelles à cet égard au fil des années — confirment que le personnel des centres est non seulement d'une grande compétence dans ses rapports avec les clients, mais aussi bien déterminé à leur offrir un milieu de formation efficace dans lequel ils se sentent les bienvenus. Cela vaut aussi, d'ailleurs, pour les contractuels du secteur privé et les partenaires des CCF qui assurent des services de tutorat, ou pour leurs mentors venant des divisions scolaires ou des collèges.

5. La mesure dans laquelle les opérations des CCF ont eu des répercussions ou des effets imprévus.

Il est important de distinguer les répercussions ou les effets *imprévus* de ceux qui étaient *prévus*. Les CCF devaient en effet avoir des répercussions positives sur les collectivités et les personnes en les aidant à s'adapter au marché du travail. La rubrique portant sur l'atteinte des objectifs (à la section 3) de même que nos conclusions sur les thèmes de l'évaluation ont fait état des répercussions et des effets voulus, mais le lecteur se rappellera l'objectif que nous avions qualifié de *latent*, soit celui de sensibiliser davantage les collèges et les universités à ce qu'ils auraient pu faire pour être plus réceptifs aux besoins des entreprises et de l'industrie (principe ayant été exprimé à la rencontre au sommet du Premier ministre, en 1993). Bref, les CCF ont-ils eu sur le système public d'enseignement postsecondaire des répercussions voulues ou imprévues?

Que cela ait été voulu ou pas, nous sommes convaincus que l'Initiative des CCF dans son ensemble a sensibilisé davantage *tous* les secteurs de la formation à l'importance d'être plus réceptifs aux besoins de la collectivité et de trouver les moyens de coopérer pour y répondre. Premièrement, nous estimons que les CCF ont fait entendre une nouvelle voix dans la discussion sur les meilleurs moyens de s'adapter à un marché du travail en transformation à l'échelle mondiale et locale. Pour des enjeux tels que l'importance de l'apprentissage sa vie durant, de la formation pertinente et du rapport qualité-prix de la formation, les CCF ont certainement joué un rôle crucial dans le déroulement et la clarification du débat. Dans un marché du travail de plus en plus compétitif, la formation peut en effet jouer un rôle clé pour la survie d'une personne ou d'une organisation.

Deuxièmement, il ne fait aucun doute que les CCF sont considérés par certains comme des concurrents potentiels qui leur disputeraient des fonds très limités. À cela s'ajoute la question de savoir à quel secteur de la gamme des ressources de formation devrait échoir le rôle prédominant d'établir le programme et d'offrir les services de formation. Dans ce contexte, les CCF font office de catalyseur des autres ressources de formation de la collectivité, qu'ils amènent à étudier plus soigneusement ce qu'elles font et comment elles pourraient mieux le faire. À notre avis, au niveau *local*, les CCF jouent un rôle positif en contribuant à l'évaluation que le secteur public fait de ses opérations actuelles et à sa réflexion sur les mesures qu'il souhaiterait prendre pour répondre aux besoins de formation à l'avenir[17].

Comme nous l'avons précisé sous la rubrique des constatations de l'évaluation, la majorité des répondants locaux du secteur public — il s'agit ici plus particulièrement des collèges et universités — ont déclaré que l'expérience des CCF leur avait appris que plusieurs groupes cibles étaient mal servis dans leurs localités et qu'ils pouvaient comprendre comment une approche du type de celle des CCF pouvait être utile. Ils n'ont

17 Nous ne prétendons nullement évaluer les ressources de formation du secteur public. Nous faisons seulement état de ce que nous avons appris des répondants de ce secteur quant aux répercussions que les CCF auraient eues selon eux sur leur compréhension des besoins de la collectivité et sur la façon dont eux-mêmes et/ou les CCF y répondaient.

plus l'attitude consistant à demander de l'argent en affirmant qu'ils se chargeront ensuite de tout, attitude qui était plus répandue à l'étape de l'évaluation réflexe. Au niveau local, ils semblent plutôt avoir adopté une définition plus large des besoins de la collectivité et reconnaissent davantage ce qu'il faudrait faire pour y répondre. Dans les circonstances, les facteurs qui font obstacle, selon eux, à la prestation de leur propre formation sont plutôt liés à leur structure de fonctionnement qu'à ce que les CCF eux-mêmes faisaient.

Une autre répercussion qu'on n'avait peut-être pas prévue est liée au changement du contexte stratégique et législatif depuis le début de la conception des CCF. Tous les programmes relatifs à l'emploi et à la formation ainsi que tous les programmes conçus pour les prestataires d'assurance-emploi ou d'aide sociale sont désormais englobés dans la mise en œuvre de l'Entente sur le développement du marché du travail, qui exige la cogestion des programmes de prestations d'aide sociale et d'assurance-emploi de même que la délégation des processus de subvention et de prestation des programmes.

Tout comme nous l'avions constaté dans les évaluations des programmes liés à l'emploi et aux services sociaux que nous avons menées à bien au cours de la dernière année, le programme de l'IS/CCF a eu des répercussions sur les ministères partenaires aux paliers provincial et fédéral. Au niveau local, leurs représentants se sont réunis pour définir les besoins de programmes et pour s'entendre sur les moyens mutuellement acceptables d'y répondre. Les CCF eux-mêmes peuvent offrir à contrat des programmes basés sur l'EDMT pour le compte de différents ministères, dans le cadre du nouveau processus de cogestion. Avec leurs partenaires, ils sont donc en train d'en apprendre davantage sur la collaboration dans ce nouveau contexte.

4.2 Conclusions de l'évaluation relatives à l'atteinte des objectifs de l'IS/CCF en tant que programme

Dans le cadre d'évaluation, les objectifs visés étaient essentiellement les quatre dont il a été longuement question sous la rubrique qui précède. Les seuls autres points qui avaient été soulevés dans les questions sur le cadre avaient pour but de déterminer si la mise en œuvre s'était déroulée comme prévu et s'il existait des systèmes normalisés de collecte de données et de rapports pour assurer le contrôle et la prise de décisions adéquates en matière de gestion. Dans les pages qui suivent, nous allons revenir brièvement aux quatre objectifs en question avant de passer à ces deux derniers points.

Premièrement, en ce qui concerne l'atteinte des quatre objectifs du programme dans son ensemble, nous dirions que pour trois des quatre objectifs (1, 2 et 3), le programme des CCF est en aussi bonne voie qu'on pouvait s'y attendre d'un nouveau modèle complexe comme celui-là. Si nous nous servions d'une échelle de 4 à 1, 4 étant la réalisation complète des objectifs et 1 celle d'un échec total à cet égard, nous donnerions un 3 à l'IS/CCF. Nous croyons d'ailleurs qu'il lui aurait été impossible d'obtenir un 4, parce que les CCF étaient de nouveaux intervenants dans un domaine complexe et souvent difficile. Ils avaient de formidables défis à relever pour amener les intervenants à unir leurs efforts ou à jouer leur rôle dans le contexte des services communautaires existants. En outre, ils étaient dirigés par des conseils d'administration de bénévoles invariablement constitués de

gens très occupés, déjà profondément engagés dans le travail communautaire. De plus, certains des membres des conseils d'administration travaillaient pour des organisations susceptibles d'être ou de sembler être en concurrence avec les CCF. Pourtant, le fait est qu'une majorité substantielle des CCF ont contribué à accroître la collaboration de leur collectivité sur les questions de formation. Il est clair aussi que la majorité des personnes et des organisations ont appris à travailler ensemble plus efficacement grâce au catalyseur des CCF. Ces deux constatations sont des indications évidentes que les CCF ont atteint les objectifs correspondants.

En outre, les CCF ont utilisé très judicieusement leur base technologique pour soutenir et enrichir la culture et les ressources de formation de leurs collectivités. Néanmoins, ils sont déjà aux prises avec le problème de maintenir à niveau une base technologique qui était jusqu'à tout récemment à la fine pointe, mais qui devient rapidement désuète.

L'objectif qui n'a pas été atteint, dans l'ensemble, est celui de l'autonomie financière. Toutefois, nous estimons que cet objectif impliquait dès le départ un dilemme. Il est évidemment compréhensible que, dans le contexte actuel, les gouvernements fixent cet objectif, ce que nous ne leur reprochons pas. Toutefois, il est impossible à atteindre au niveau global de l'ensemble du programme, en raison des conditions dans lesquelles les CCF ont été placés. Nous entendons par là leur implantation dans des collectivités économiquement vulnérables, ainsi que la contradiction « philosophique » d'avoir voulu en faire à la fois des services publics et de « véritables entrepreneurs ». Il est impossible de concilier ces deux pôles d'attentes dans le modèle du programme actuel.

Pour ce qui est de savoir si les CCF ont été mis en œuvre comme prévu, il faudrait d'abord reconnaître que le projet original était de vingt CCF et qu'on en a bel et bien créé vingt en moins de cinq ans. Certains existent depuis peu de temps, quelques-uns ont eu des débuts très difficiles, au point qu'il a fallu à toutes fins utiles les reconstituer, et un ou deux ont même dû être repensés à un certain moment. Quand il y a eu des difficultés, nous sommes convaincus que la direction des partenaires gouvernementaux est intervenue sans tarder pour identifier les problèmes et pour prendre les mesures correctives qui s'imposaient, de concert avec les CCF intéressés. Néanmoins, le fait que vingt de ces organismes soient devenus opérationnels en un laps de temps aussi court, dans des conditions très différentes et souvent difficiles, est une réalisation digne d'éloges pour tous les intéressés.

Enfin, en ce qui concerne les systèmes normalisés de collecte de données, nous avons constaté une amélioration marquée depuis l'évaluation réflexe. Les CCF ont pu fournir aux évaluateurs que nous sommes des données très détaillées sur le programme et en très peu de temps. Leurs données ne sont pas nécessairement conservées de la même façon ni structurées avec une présentation comparable, mais le contenu nécessaire est assurément là, alors que nous n'aurions pas pu en dire autant il y a trois ans.

4.3 Conclusions de l'évaluation relatives à la raison d'être du programme

Il s'agit ici de déterminer si le modèle du programme évalué est un moyen approprié, efficace et efficient de répondre à l'ensemble des objectifs du programme. En d'autres termes, pour atteindre ces buts, a-t-on une raison suffisante justifiant le maintien de cette approche plutôt que l'adoption d'un autre modèle?

Pour répondre à cette question, il faut commencer par se demander si l'on a encore besoin du programme. Si oui, on peut alors se demander si le modèle actuel est le meilleur pour y répondre.

Selon nous, le modèle des CCF correspond à deux principaux aspects des besoins de formation : la nécessité d'avoir certains *moyens ou processus* de prestation et certains types de *contenu* pour la formation. Les moyens de prestation correspondent selon nous au mandat et à la structure communautaires contrôlés par la collectivité des CCF. Leurs conseils d'administration ne sont pas des organismes consultatifs, puisque la plupart d'entre eux contribuent activement à en établir les politiques et les pratiques. C'est pour cette raison que la détermination des besoins de formation et la prestation des services des CCF sont si réceptifs à la collectivité.

En outre, les CCF offrent (ou obtiennent à titre d'intermédiaire, facilitent, etc.) leurs programmes grâce à un processus extrêmement souple, capable de réagir rapidement et intégralement branché sur l'environnement de formation qu'ils favorisent. Cet environnement est « non traditionnel » et varie largement dans ses détails, mais il est toujours caractérisé par les éléments suivants :

- des locaux qui ne sont pas rattachés à des établissements d'enseignement traditionnels, mais centralement situés et faciles d'accès à pied ou par les transports en commun;
- des installations qui n'ont rien de guindé, mais qui sont toujours « professionnelles », avec des locaux auxiliaires comme des salles pour casser la croûte, un accès aisé aux bureaux du personnel, des postes où l'on peut avoir un accès individuel à Internet, des salles de ressources, etc.;
- des relations très interactives et personnelles de qualité entre les membres des CCF et les stagiaires ainsi qu'entre les stagiaires;
- des heures d'ouverture très longues et variables;
- un personnel très accessible, extrêmement proactif et de plus en plus rompu à la collaboration avec les partenaires communautaires pour définir les besoins de formation et pour y répondre efficacement et de façon pertinente;
- des programmes susceptibles d'être adaptés avec précision pour répondre aux besoins spécialisés d'un nombre même infime de clients.

Ces caractéristiques sont importantes pour qu'on puisse déterminer si les CCF répondent à un besoin distinct et permanent. Toutes nos constatations confirment qu'elles contribuent nettement à l'utilisation des programmes des CCF par une vaste gamme de consommateurs qui ne s'en seraient pas prévalus autrement. L'ampleur de notre recherche

ne nous a pas permis d'identifier et d'interroger un échantillon de *non*-utilisateurs de leurs programmes, mais le nombre et la diversité des employeurs, des employés, des prestataires d'assurance-emploi et d'aide sociale ainsi que des clients non parrainés avec qui nous avons parlé laissent clairement entendre que l'approche distinctive des CCF comble un vide important dans la prestation des services de formation. Les grandes ou les petites entreprises qui ont besoin d'aide tout de suite pour continuer à fonctionner, le travailleur par quarts qui dispose de quelques heures seulement le samedi matin pour sa formation, le bûcheron déplacé qui n'envisagerait même pas de remettre les pieds dans une école ou la mère de famille qui craint d'avoir perdu les habiletés qu'elle avait il y a dix ans, tous ont des besoins que les *méthodes de fonctionnement* des ressources de formation actuelles de leur localité ne pouvaient pas satisfaire. Les CCF peuvent y répondre, et pour beaucoup de ces consommateurs, ils ont été la seule source capable de le faire.

Pour ce qui est du besoin à long terme du *contenu* de la formation que les CCF ont facilitée, nous connaissons bien les types de formation qui sont offerts dans les établissements publics et privés d'enseignement secondaire et postsecondaire des localités étudiées (et même d'ailleurs). Or, au moins dans les localités des CCF, la variété des cours de formation offerts par ces établissements ne peut pas rivaliser avec la diversité du contenu que ces derniers offrent. Bien entendu, certains programmes de plusieurs CCF sont offerts en partenariat avec le secteur public, mais ils tendent à correspondre aux cours classiques d'amélioration des connaissances générales ou des compétences que ce secteur offre traditionnellement pour répondre aux besoins de formation correspondants.

Nous devons aussi souligner qu'une grande partie de la formation que les CCF offrent « directement » est dispensée à contrat par des formateurs du secteur privé déjà établis localement (ou par des enseignants du secteur public travaillant comme contractuels, dans certains cas). Néanmoins, le plus souvent, cette formation équivaut à une version adaptée des cours conçus et donnés de façon plus traditionnelle par les formateurs du secteur privé en d'autres circonstances (p. ex., un informaticien pourrait être retenu à contrat par une division scolaire pour offrir un cours du soir deux fois par semaine pendant trois mois, etc.).

Nous ne pouvons pas croire que les CCF seraient sollicités par la collectivité pour offrir des cours aussi variés ni qu'ils pourraient offrir toute la gamme de cours qu'ils produisent en se fondant sur leur détermination — structurée ou pas — des besoins s'il n'existait pas de besoins *auxquels on n'avait pas répondu* jusque-là. Par conséquent, nous sommes convaincus qu'on a vraiment besoin du type de formation que les CCF facilitent, bref besoin des moyens ou des processus qu'ils emploient et de la diversité du *contenu* qu'ils offrent.

Qui plus est, nous sommes convaincus que le fonctionnement des CCF est très efficace. Ils font largement appel à la détermination des besoins (faite gratuitement), au réseautage et à la direction de leurs conseils d'administration de bénévoles. Leur effectif peut varier entre 2 ou 18 personnes, mais leur approche de gestion des ressources humaines et d'utilisation des installations est généralement très économique. La plupart des membres du personnel sont à contrat, les installations ne sont pas luxueuses et les frais généraux sont soigneusement contrôlés.

En somme, un modèle du genre des CCF se justifie pour de nombreuses raisons, mais il reste qu'une raison d'être logique et une méthode de fonctionnement efficace ne sont pas nécessairement déterminants pour la poursuite d'un programme, car son avenir est fonction du contexte de la politique et des subventions dans lequel il fonctionne, sa raison d'être n'étant qu'un des aspects du processus décisionnel applicable.

C'est compte tenu de cette réalité que nous devons passer à notre dernier thème d'évaluation, soit les solutions de rechange pour l'avenir.

4.4 Conclusions de l'évaluation relatives aux solutions de rechange/orientations pour l'avenir

Les CCF étaient une expérience, un projet pilote, un essai. Ils ont été créés à une époque déjà bien différente de la nôtre par son contexte stratégique, législatif et financier. Ils répondaient à des besoins déterminés au moment où l'on a décidé de les créer (à la rencontre au sommet du Premier ministre, à partir de points de vue fédéraux); au fur et à mesure, qu'on s'efforçait de répondre à ces besoins, on en a cerné d'autres auxquels on a aussi largement répondu.

Toutefois, comme on s'attendait dès leur lancement à ce que les CCF soient de moins en moins tributaires de la subvention gouvernementale pour ce qui est de leurs frais d'exploitation, il ne s'agit pas ici de déterminer seulement ce qui devrait advenir des CCF en tant que tels, mais aussi *de déterminer le rôle que les gouvernements devraient jouer pour répondre dans l'avenir aux besoins ainsi déterminés*. Il se peut que les CCF soient un moyen pour le gouvernement d'essayer de répondre à ces besoins, mais ils ne sont pas incontournables.

Le cadre d'évaluation contenait plusieurs questions au sujet des solutions de rechange, notamment sur les stratégies qui contribueraient à l'atteinte des objectifs, la nécessité constante du programme, l'à-propos des structures existantes pour atteindre les objectifs dans l'avenir et l'intérêt de consortiums pour les CCF.

Nous avons déjà montré que la collectivité a besoin des *fonctions* dont les CCF s'acquittent et que ceux-ci ont une structure et un fonctionnement généralement efficaces pour atteindre les objectifs du programme. Les consortiums ont été utiles pour faciliter l'acquisition d'équipement et pour aider les CCF à rester en contact les uns avec les autres, ainsi que pour leur permettre d'adopter des positions communes quant aux enjeux stratégiques (notamment dans leur réponse au Comité de révision de la politique).

Compte tenu des constatations de notre évaluation, de nombreuses raisons justifieraient le maintien d'un modèle du type des CCF. Les recommandations soumises dans un document distinct au Comité de direction de l'évaluation portent sur les orientations des programmes pour l'avenir.

L'équipe de recherche et d'évaluation espère que les constatations présentées dans ce rapport seront utiles au Comité de direction de l'évaluation, qui poursuit ses travaux afin d'aider les collectivités et les gens à s'adapter à une économie et à un marché du travail qui évoluent rapidement.